

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Susana Cristina Bonjardim de Oliveira

**O processo de Avaliação de Desempenho
na Medical Center - Contributos para uma
melhoria da Gestão**

Outubro de 2011



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Susana Cristina Bonjardim de Oliveira

**O processo de Avaliação de Desempenho
na Medical Center - Contributos para uma
melhoria da Gestão**

Dissertação de Mestrado
Gestão em Unidades de Saúde

Trabalho realizado sob a orientação da
**Professora Doutora Carla Maria Freitas da
Costa Freire**

Outubro de 2011

Declaração

Nome

Susana Cristina Bonjardim de Oliveira

Endereço electrónico

susana.b.oliveira@gmail.com

Título dissertação/tese

O processo de Avaliação de Desempenho na Medical Center – Contributos para uma melhoria da Gestão

Orientador

Prof. Doutora Carla Maria Freitas da Costa Freire

Ano de conclusão

2011

Designação do Mestrado

Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 31/10/2011

Assinatura:

Agradecimentos

O culminar da realização de uma tese de mestrado, coincide com um misto de sentimentos, de alegria por ter conseguido alcançar mais uma etapa, e de expectativa quanto ao resultado final desta tese.

Durante este percurso, em que o esforço foi uma constante, não posso deixar de manifestar o meu sincero agradecimento a todas as pessoas que contribuíram de uma forma directa e indirecta, para o culminar desta tese.

Em primeiro lugar, agradeço à Prof.^a Dr.^a Carla Freire, pela forma como me apoiou, orientou e pela disponibilidade singular com que me recebeu.

Não posso deixar de agradecer à D^a Maria José, ao Nuno, Natália e Silvério, pelo apoio incondicional, pelo ânimo nos momentos em que as forças e a minha motivação queriam falhar.

Estou especialmente grata aos colegas de trabalho que contribuíram de forma directa e indirecta na realização desta tese, nomeadamente a Dr.^a Mónica Sousa.

Agradeço ainda a todos os professores que tive a oportunidade de conhecer durante o Mestrado de Gestão em Unidades de Saúde, estando-lhes particularmente grata pelos sábios ensinamentos que me transmitiram.

E finalmente, não posso deixar de manifestar o meu sincero agradecimento à direcção na Medical Center, por me ter disponibilizado tempo para a frequência deste mestrado, contribuindo desta forma para o enriquecimento da minha formação.

A TODOS, o meu MUITO OBRIGADO!

Resumo

A gestão de pessoas constitui um grande desafio num contexto de elevada competitividade da economia e dos mercados, sendo fulcral a importância que as organizações atribuem ao seu capital, sobretudo ao seu capital intelectual (Lovelock, 2006). Neste sentido, a avaliação de desempenho assume-se como um instrumento de elevada importância, sendo encarado como uma ferramenta de controlo organizacional do trabalho dos colaboradores, utilizada para alinhar o seu desempenho com os objetivos da organização.

Neste sentido, a presente dissertação é subordinada ao tema: O processo de avaliação de desempenho na *Medical Center* – Contributos para uma melhoria da gestão. O objetivo deste estudo, consiste em analisar as perceções dos colaboradores e chefias em relação ao processo de avaliação de desempenho, à importância que os mesmos lhe atribuem e por fim se o consideram passível de alguns “ajustes”, com vista à melhoria de todo o processo.

A opção metodológica para este estudo de caso consistiu numa abordagem qualitativa, traduzida na realização de entrevistas semi-estruturadas aos colaboradores e chefias dos vários serviços de radioterapia onde a MC colabora na prestação de serviços.

Da análise dos diferentes discursos conclui-se que existe nesta organização descontentamento relativamente à operacionalização do processo de avaliação de desempenho na organização, considerando que atualmente não está a ser eficaz, mas contudo reconhecem-lhe a elevada importância e contributo para os colaboradores e para a organização.

Com base na informação obtida, recomenda-se a implementação das principais medidas sugeridas pelos colaboradores, com vista a uma maior rentabilização do processo em si, como por exemplo: a alteração no método para a definição de objetivos, um feedback frequente durante o período de avaliação, a introdução da auto-avaliação e formação para os avaliadores de modo a evitar os enviesamentos nas cotações.

Abstract

People management is a major challenge in an environment of high economic competitiveness and high developing markets, being of central importance that the organizations attach to your capital, especially to its intellectual capital (Lovelock, 2006). In this sense, performance measurement is assumed as an instrument of great importance, being regarded as an organizational tool for monitoring the work of employees, and to align their performances with the objectives of the organization.

In this sense, this dissertation is entitled: The process of performance evaluation at Medical Center - Contributions for improved management. The objective of this study consist in analyzing the perceptions of employees and leaders relatively to the process of performance evaluation, what is the importance that they attribute to it and finally, if they consider the subject liable of some "adjustments" as to improve the whole process of performance evaluation.

The methodological choice for this case study consist in a qualitative approach, translated into the achievement of semi-structured interviews applied to employees and leaders of various departments of radiotherapy where MC collaborates in providing services.

The results obtained indicate some dissatisfaction with the operation of the process of performance evaluation in the organization: currently it is not considered effective, yet it is recognized as mainly important for the contribution on management practices.

According to the obtained information, it is recommended the implementation of the principal measures suggested by the employees, with a view to a better use of the process itself, such as: the change in the method itself for setting goals, frequent feedback during the evaluation period, the introduction of self-assessment and training for evaluators in order to avoid biases in gradings.

Índice Geral

1 - Introdução	1
2 - Enquadramento Teórico	3
2.1 - A Importância dos Recursos Humanos nas Organizações.....	3
2.2 - A Avaliação de Desempenho	4
2.2.1 - A avaliação do desempenho: O que é? Qual a sua importância para as organizações?	4
2.2.2 - Objetivos da Avaliação de Desempenho e Fontes de Avaliação	8
2.2.3 - Métodos de Avaliação de Desempenho	13
2.2.4 - Erros de perceção na avaliação de desempenho e formação dos avaliadores....	19
2.2.5 - A Importância do <i>Feedback</i> na avaliação de desempenho	22
2.3 - Consequências do Processo de Avaliação de Desempenho	25
2.3.1 - Gestão da Compensação	25
2.3.2 - Gestão da Formação e Desenvolvimento de Competências	29
2.3.3 - Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional	32
2.4 – Síntese e conclusão do capítulo teórico.....	35
3 - Metodologia.....	39
3.1 - Apresentação do Caso – A organização Medical Center	39
3.1.1 - História, Missão, Visão e Valores da Medical Center	39
3.1.2 - Principais Valências dos Colaboradores MC.....	42
3.2 - Método de Análise e Amostra do Estudo.....	43
3.3 - Procedimentos no processo de Recolha da Informação	44
3.4 - Guião da Entrevista	47
4 - Resultados	51
4.1 - A realização das entrevistas	51
4.1.1 - A transcrição dos dados das entrevistas.....	51
4.2 - Resultados sociodemográficos dos entrevistados	52
4.3 – Análise de conteúdo das entrevistas	54
5 - Discussão dos Resultados e Conclusões	81

6 - Recomendações ao Nível da Política e das Práticas de Recursos Humanos	91
7 - Limitações e Pistas para Futuras investigações	93
8 - Referências Bibliográficas	95
ANEXOS.....	105
Anexo 1 – Formulário de avaliação de desempenho do colaborador.....	107
Anexo 2 – Formulário de avaliação de desempenho das chefias intermédias	109
Anexo 3 – Guião da entrevista	111
Anexo 4 – Transcrição integral das entrevistas	112

Índice das figuras

Figura 1: Processo de compensação e/ou recompensa nas organizações.	27
Figura 2: Organograma da MC.....	41
Figura 4: Sexo dos entrevistados.....	52
Figura 3: Número de entrevistados.....	52
Figura 5: Percentagem de subordinados e chefias entrevistadas.....	53
Figura 6: Idade em anos dos subordinados e chefias entrevistadas.....	53
Figura 7: Experiência profissional em anos dos subordinados e chefias entrevistadas.....	54

Índice das tabelas

Tabela 1: Principais marcos históricos da MC	41
Tabela 2: Análise categorial da questão 1 – parte I.....	56
Tabela 3: Análise categorial da questão 1 – parte II.....	56
Tabela 4: Análise categorial da questão 1 – parte III.	56
Tabela 5: Análise categorial da questão 2 – parte I.....	58
Tabela 6: Análise categorial da questão 2 – parte II.....	61
Tabela 7: Análise categorial da questão 3.	63
Tabela 8: Análise categorial da questão 4 – parte I.....	65
Tabela 9: Análise categorial da questão 4 – parte II.....	66
Tabela 10: Análise categorial da questão 5 – parte I.....	67
Tabela 11: Análise categorial da questão 5 – parte II.....	69
Tabela 12: Análise categorial da questão 6.	70
Tabela 13: Análise categorial da questão 7.	71
Tabela 14: Análise categorial da questão 8.	74
Tabela 15: Análise categorial da questão 9 – parte.	74
Tabela 16: Análise categorial da questão 9 – parte II.....	76
Tabela 17: Análise categorial da questão 10 – parte I.....	77
Tabela 18: Análise categorial da questão 10 – parte II.....	79

1- Introdução

Atualmente considera-se que a vantagem competitiva das organizações não depende apenas da sua componente financeira, tecnológica ou logística mas também das pessoas que a integram, pois quanto mais motivados estiverem os colaboradores nas suas atividades, maior será o índice de produtividade da empresa (Vala, 2007). Neste sentido, a gestão de recursos humanos assume um papel central nas organizações (Vala, 2007). A gestão de pessoas constitui um grande desafio num contexto de elevada competitividade da economia e dos mercados, sendo fulcral a importância que as organizações atribuem ao seu capital, sobretudo ao seu capital intelectual (Lovelock, 2006). No contexto atual a avaliação de desempenho assume uma importância ainda maior, na medida em que, permite verificar o alinhamento do desempenho do colaborador com os objetivos da organização (Gomes, 2008).

A avaliação de desempenho consiste num processo que procura medir objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a sua própria actuação, de modo a aperfeiçoá-la sem diminuir a sua autonomia e motivação na realização do seu trabalho (Gomes, 2008).

Neste sentido, a presente dissertação é subordinada ao tema: O processo de avaliação de desempenho na *Medical Center* – Contributos para uma melhoria da gestão. Na *Medical Center* (MC), já existe um formulário destinado à avaliação de desempenho das chefias intermédias, onde os colaboradores avaliam a sua chefia, e um outro formulário onde as chefias intermédias avaliam os seus colaboradores.

A pertinência deste estudo reside no fato dos colaboradores MC se encontrarem insatisfeitos com o processo de avaliação atualmente implementado, esperando-se com este estudo identificar quais os aspetos a otimizar com vista a uma melhoria contínua da gestão MC.

Assim sendo, o principal objetivo desta dissertação consiste em analisar o processo de avaliação de desempenho existente na referida organização. Por outro lado, analisar a opinião dos avaliadores e avaliados acerca do modelo utilizado e sobre a condução de todo

o processo identificando os aspetos positivos e negativos do mesmo. Por fim, sugerir alterações ao modelo através da inclusão de itens que o atual modelo não contempla.

Para a realização deste estudo, recorreu-se a um nome fictício da empresa (Medical Center), por questões de confidencialidade dos dados e de informação.

2- Enquadramento Teórico

2.1 - A Importância dos Recursos Humanos nas Organizações

As organizações são cada vez mais confrontadas com a necessidade de responder a solicitações, complexas e específicas em mercados fortemente caracterizados pela competitividade (Vala, 2007). Neste contexto, a rapidez de resposta, a qualidade dos produtos e serviços, a flexibilidade e a capacidade de adaptação às necessidades do mercado são vitais para o sucesso das organizações (Vala, 2007). Para o mesmo autor, o fator que confere uma maior vantagem competitiva às organizações é a preocupação com os recursos humanos, tendo em atenção os níveis de motivação, valorização e desenvolvimento profissional.

Desta forma, os colaboradores são a sustentabilidade para a excelência de um serviço assim como uma vantagem competitiva para as organizações, ou seja, uma forma de diferenciação da organização na prestação do serviço (Vala, 2007). No entanto, para que tal se verifique, as pessoas devem representar uma mais-valia para a empresa, não serem facilmente substituíveis, serem únicas ou raras e difíceis de imitar perante a concorrência (Gomes, 2008). Assim sendo, torna-se evidente que é mais simples para a concorrência reproduzir qualquer tipo de característica de um serviço do que os ativos humanos de elevado desempenho que a organização pode possuir (Lovelock, 2006; Porter, 1989).

Segundo Gomes (2008), da vertente perceptível da empresa, os colaboradores são uma determinante basilar na fidelização do cliente uma vez que prevêm as suas necessidades desenvolvendo em simultâneo um relacionamento personalizado, e por consequência, geram lucro e asseguram a posição competitiva da empresa. Quanto à perspetiva do cliente, a interação entre o mesmo e as pessoas que prestam o serviço, é um dos pontos mais destacados (Gomes, 2008). Este destaque deve-se ao fato das pessoas da linha da frente determinarem se o compromisso da organização perante os clientes é cumprido, por serem a imagem da empresa na ótica do cliente e serem a parte executante do serviço e da sua qualidade (Gomes, 2008).

A qualidade de uma organização depende dos seus recursos humanos desde logo determinada no processo de recrutamento e seleção. Para um bom recrutamento e seleção é necessário que as pessoas corretas se candidatem e que sejam as escolhidas (Lovelock, 2006). A organização deve assim estar ciente do perfil dos profissionais a recrutar: aspetos técnicos (profissionais) e individuais (inteligência emocional).

O sucesso empresarial é influenciado pelo aproveitamento que cada organização consegue fazer das competências e conhecimento dos seus colaboradores, tendo em vista a criação de produtos e/ou serviços com elevada qualidade e valor para o mercado (Vala, 2007). O mesmo autor refere que, quanto mais motivados e empenhados estiverem os colaboradores nas suas atividades, maior será o índice de produtividade da organização e por conseguinte o seu sucesso empresarial (Gomes, 2008). Deste modo, torna-se facilmente perceptível o enorme impacto que a gestão de recursos humanos tem nas organizações, tendo a avaliação de desempenho um grande papel de destaque na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade de uma forma direta no controlo do desempenho, e de forma indirecta na medida em que influencia os processos de seleção, formação, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração da organização (Vala, 2007).

2.2 - A Avaliação de Desempenho

2.2.1 - A avaliação do desempenho: O que é? Qual a sua importância para as organizações?

O processo de avaliação de desempenho, pode ser definido como o processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores (Almeida, 1996).

O seu desenvolvimento teve origem, no início da revolução industrial, em meados do séc. XIX (Caetano, 1997). Em termos gerais, este processo serve como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição dos profissionais para os objetivos e/ou resultados numa organização (Almeida, 1996).

A avaliação é comum a toda a atividade humana, porque estamos constantemente a analisar e a emitir juízos de valor sobre a nossa conduta e as práticas dos outros, faz parte da nossa racionalidade, porém este aspeto não é isento de emoções, pois tal como refere Perrenoud (1999) estigmatiza a ignorância de alguns para melhor celebrar a excelência de outros. Avaliar pessoas não é fácil, assim como não é fácil ser-se avaliado, a avaliação desenvolve-se no espaço entre a dúvida e a certeza pela vontade de exercer uma influência sobre a conduta das pessoas (Hadji, 1994). A avaliação pode ser considerada como um instrumento da própria ambição do homem de “pesar” o presente para “pensar” no futuro (Hadji, 1994).

A avaliação de desempenho dos profissionais assume cada vez mais importância nas nossas organizações, sendo considerada um instrumento de grande valor no estímulo dos colaboradores para alcançar um desempenho com qualidade, seguindo-se o reconhecimento do seu mérito e excelência (Simões, 2000). Para o mesmo autor, a avaliação pode ser uma poderosa ferramenta de gestão, no sentido em que permite a recolha de dados que possibilitam a melhoria e desenvolvimento das práticas, o planeamento estratégico e fornecem a sustentabilidade à tomada de decisões em todos os domínios da gestão das organizações.

Muitos gestores vêem na avaliação de desempenho um conjunto de vantagens para melhorar a produtividade, sendo esta, um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, pois permite identificar o grau de contribuição de cada empregado, identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo e em que medida os programas de formação têm contribuído para a melhoria do desempenho (Gomes, 2008). Este sistema de avaliação, também promove o auto conhecimento e o auto desenvolvimento, além de fornecer informações importantes sobre o perfil dos trabalhadores, a política de remunerações e ainda permite a elaboração de planos de ação para desempenhos satisfatórios (DeCenzo, 1999).

A avaliação de desempenho, quando utilizada como ferramenta de diagnóstico, deve ser vantajosa para todos, ela não deve ser encarada como um ajuste de contas, mas como um retrato fiel do comportamento de cada um, em situação de trabalho (Bergamini, 1988).

Para Almeida (1996), apesar das inúmeras vantagens que estão associadas ao processo, a sua adequada funcionalidade é difícil de implementar por três aspetos: o

primeiro, está relacionado com a multiplicidade de objetivos que se pretende atingir (avaliação do sucesso dos processos de recrutamento e seleção, avaliação do potencial de liderança dos colaboradores, eficácia da formação, tomadas de decisões relativas a prémios). O segundo aspecto está associado ao fato de o processo de avaliar ser uma tarefa difícil, pois existe uma pluralidade de fatores que o influenciam (ambientais, organizacionais e individuais), o terceiro e último fator está relacionado com as questões éticas e emocionais que podem surgir com o processo, e que podem ter implicações futuras na conduta das pessoas (Almeida, 1996).

O sistema de avaliação é considerado um sistema de controlo, ou um instrumento de medida, e como tal, para se demonstre eficaz é necessário a existência de cinco condições, sendo elas: a aceitabilidade, a sensibilidade, a confiança, a relevância, e a praticabilidade. (Gomes, 2008; Tanke, 2004).

A aceitabilidade é considerada o requisito mais importante para os avaliadores e avaliados. Se o sistema de avaliação de desempenho não for aceite pelos diversos indivíduos envolvidos, estes podem considerar que esta avaliação não apresenta o requisito de confiança, ou seja, as pessoas acabarão por desconfiar e não aceitar as classificações. Nesta linha de pensamento, Gomes (2008), refere que os sentimentos de desconfiança gerados são um obstáculo à mudança dos comportamentos. Logo, é crucial a existência de confiança neste processo, pois uma das grandes vantagens do sistema de avaliação de desempenho é a possibilidade de alinhar os comportamentos e atitudes dos indivíduos com os objetivos pretendidos pela organização. Ou seja é importante que os avaliados e avaliadores, confiem no processo e assumam as classificações como válidas e fidedignas aceitando as repercussões decorrentes, de forma a otimizar o seu desempenho e aumentar os níveis de produtividade na organização (Gomes, 2008).

A sensibilidade, também é um ponto fulcral neste sistema, na medida em que colaboradores com bom desempenho são distinguidos de todos os outros. Caso contrário, o sistema de avaliação não serve de base para tomar determinadas decisões de gestão, sejam elas para uma promoção ou uma recompensa (Gomes, 2008).

Quando abordamos a sensibilidade, acabamos por ter sempre presente a fiabilidade, uma vez que está relacionada com o fato da atribuição de uma mesma classificação para determinado colaborador ser igual mesmo quando atribuída por diferentes avaliadores. Para

que tal aconteça é necessário que os fatores situacionais da avaliação do avaliado sejam constantes para todos os avaliadores. Caso se verifique a situação inversa, os resultados obtidos não vão ser viáveis (Gomes, 2008). A existência de fiabilidade no processo, está intimamente relacionada com a capacidade do avaliador em ser o mais objetivo possível, de modo a que os erros ou enviesamentos que por vezes podem surgir ao longo do processo de avaliação de desempenho, não comprometam o resultado final dos avaliados (Gomes, 2008).

A confiança existente entre todos os participantes no processo de avaliação é essencial, mas por vezes a sua importância é ignorada. Este requisito determina a eficácia que o sistema possa ter e a sua ausência leva, por vezes, a resultados enviesados (Gomes, 2008).

No que refere à relevância, este conceito apresenta-se importante, visto que é necessário que as condições avaliadas de determinada tarefa se demonstrem pertinentes para a sua execução. E que por sua vez, se demonstrem relevantes para o alcance dos objetivos da organização (Gomes, 2008).

A praticabilidade está relacionada com a forma como os diversos intervenientes percebem o sistema de avaliação, na medida em que o têm ou não como necessário e prático (Gomes, 2008). Para Vala (2007), este aspeto é importante tanto para a organização como para o avaliador e avaliado. Tendo presente o mesmo autor, para a organização é importante determinar em que medida é que o sistema de avaliação de desempenho é um instrumento que permite às empresas melhorarem a gestão dos seus colaboradores. Em relação aos avaliadores é importante verificar se o instrumento que utilizam é de fácil utilização, e por fim relativamente aos avaliados é importante que estes interpretem o instrumento como algo que lhe é acessível. Por vezes o sistema utilizado é de difícil compreensão, comprometendo a sua eficácia (Gomes, 2008).

Vala (2007), refere que para além dos critérios já descritos, a validade e a fidelidade são também características importantes e necessárias no processo de avaliação de desempenho para conferirem a exatidão das cotações do mesmo.

A validade permite estimar se um instrumento “mede efectivamente aquilo que queremos medir, tudo o que queremos medir e nada mais do que aquilo que queremos medir” (Thorndike e Hagen, 1977:56-57). A validade está relacionada com as inferências

que somos capazes de fazer, com o resultado que obtivemos do instrumento de medida (Vala, 2007). Quando afirmamos que o sistema é válido, esta afirmação significa que as decisões ou inferências (necessidade de formação, gratificação com prémio de produtividade) que se realizam sobre os seus resultados são válidas.

Por sua vez, a fidelidade reflete o grau em que os resultados obtidos num determinado momento, possam ter erros de medição resultantes do próprio método de medida e que são alheios de processos internos (Landy e Farr, 1983). Quando pretendemos medir a fidelidade de um instrumento, temos que verificar até que ponto o instrumento utilizado reflete as diferenças individuais e não provoca erros de cotação na avaliação dos colaboradores como resultado das limitações do próprio instrumento (Freeman, 1962). Tendo por base Landy e Farr (1983) na maioria dos instrumentos não é possível saber com exatidão qual é a parte da variância referente a defeitos internos do instrumento de medida e qual a parte que é devida a erros do acaso.

Almeida (1996), destacou alguns fatores que podem melhorar a fidelidade no sistema de avaliação tais como: a descrição correta das funções, a definição de objetivos, a utilização de um método formal, o aumento do número de avaliadores e a marcação de uma entrevista de acordo com a disponibilidade de ambos evitando interrupções durante a mesma.

2.2.2 - Objetivos da Avaliação de Desempenho e Fontes de Avaliação

Segundo Cascão (2005), um sistema de avaliação de desempenho, envolve um conjunto de processos entre a organização, os gestores, e seus subordinados, sendo que os seus objetivos passam pelo planeamento (onde devem ser definidas as responsabilidades, expectativas, e os objetivos a alcançar para determinado período), seguindo-se posteriormente o acompanhamento do subordinado (fornecendo *feedback* e apoio de modo a melhorar o seu desempenho), e por fim, o último objetivo prende-se com a avaliação formal do desempenho do colaborador para o período em questão.

Cascão (2005), refere ainda que a avaliação de desempenho poderá fornecer informação a outras áreas de desenvolvimento, como o por exemplo: sistemas de compensação (através de remuneração com base no desempenho), formação e

desenvolvimento (verificando quais as necessidades dos subordinados e fornecer a formação adequada para otimizar as suas competências) e planeamento de carreira (realizando-se um plano com áreas futuras de trabalho e identificando-se os candidatos com potencialidades de as integrarem).

Para Caetano (2008), os objetivos dos sistemas de avaliação de desempenho, baseiam-se no alinhamento das atividades dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, na melhoria do desempenho, na produtividade, na motivação, no aumento da sustentabilidade da organização, e no fornecimento de *feedback* e aconselhamento aos colaboradores sobre o seu desempenho e carreira. O mesmo autor refere que este sistema de avaliação permite elaborar uma base de dados, que auxilia em decisões sobre incentivos e recompensas, progressões na carreira, promoções, demissões e rescisões.

Num estudo realizado por Bruns e McKinnon (1992), conclui-se que um sistema de avaliação de desempenho aumenta o conhecimento específico dos postos de trabalho por parte dos colaboradores da organização.

Murphy e Cleveland (1995), referem que os principais objetivos que os avaliadores têm, como resultado do processo de avaliação de desempenho podem ser divididos em: objetivos dirigidos para as tarefas, objetivos interpessoais, objetivos estratégicos e objetivos internos. Os objetivos dirigidos para as tarefas têm como finalidade melhorar ou manter os níveis de desempenho dos avaliados e prepará-los para os desafios futuros. Os objetivos interpessoais estão relacionados com os objetivos dos avaliadores para manter ou melhorar as relações interpessoais entre eles e os avaliados. Foram vários os estudos realizados sobre este aspecto (e.g. Morhman e Lawler, 1983; Napier e Latham, 1986), e concluíram que por vezes os avaliadores inflacionam as avaliações de modo a obter um bom ambiente no trabalho. Os objetivos estratégicos são utilizados para o avaliador aumentar a sua reputação ou a reputação do trabalho da equipa onde está inserido (Longenecker, 1987). Os objetivos internos, estão relacionados com os objetivos que o avaliador pretende atingir para reforçar os valores ou as crenças em relação à avaliação de desempenho (Bjerke, 1987). Por exemplo, se o avaliador tiver uma atitude de interesse em relação ao processo de avaliação de desempenho, irá reforçar os seus valores e crenças e assim o resultado final das suas avaliações será mais exato (Vala, 2007).

Os avaliados também têm objetivos com o processo de avaliação de desempenho, Cleveland e Murphy (1992) identificaram três. O primeiro está relacionado com o *feedback* acerca do seu desempenho e a procura de informações que lhes permitam comparar o seu desempenho com o dos restantes colegas. O segundo objetivo reside na possibilidade de obter informação para melhorar o seu desempenho no futuro. E por último, o terceiro objetivo é o de obter informação acerca do desempenho idealizado para um bom profissional na organização.

Quando a avaliação de desempenho é utilizada como ferramenta de diagnóstico, a própria organização também tem metas particulares com a sua implementação, pois ao conhecer melhor os seus *inputs* humanos, poderá aumentar a sua produtividade, melhorar os níveis de satisfação no trabalho e ainda é possível detetar precocemente os eventuais problemas entre avaliados, avaliadores e a própria organização que possam estar a dificultar o desempenho dos colaboradores (Almeida, 1996).

Austin (1991), refere que as relações que se estabelecem em resultado dos objetivos pretendidos pelos avaliadores e avaliados afetam o comportamento dos mesmos e também a própria eficácia do sistema de avaliação.

Tendo em conta todos os objetivos referidos, facilmente se conclui que é bastante difícil implementar um sistema de avaliação de desempenho isento de críticas e que de um modo geral agrade a todos os intervenientes. Segundo Caetano (2008), para que a avaliação de desempenho, possa ser utilizada como um instrumento de gestão é necessário na sua conceção ter em conta cinco questões: Para quê avaliar? O que avaliar? Como avaliar? Quando avaliar? Quem avalia?

Em relação à última questão, a avaliação de desempenho pode ser realizada com recurso a várias fontes tais como: gestor de recursos humanos, chefia directa, colegas/pares, subordinados, auto-avaliação, clientes e avaliação a 360° (Heneman, Wexley e Moore, 1987).

Para Gomes (2008), em algumas situações, o indivíduo depende de várias chefias ou então está integrado em diferentes projectos e/ou funções, o que pode levar a cabo uma avaliação realizada pelo gestor de recursos humanos. Nesta situação em concreto, poderá haver um conhecimento relativamente “distante” do desempenho do avaliado. Mais uma vez, o desejado numa situação destas, será uma correta articulação entre as várias pessoas

que se encontram mais próximas do colaborador e que em conjunto possam emitir um parecer acerca do desempenho do mesmo (Gomes, 2008).

A avaliação pela chefia direta é a forma mais comum de se realizar a avaliação do colaborador, pois estando este mais próximo do avaliado será a pessoa que melhor se apercebe do seu desempenho profissional, e por isso a melhor pessoa para o avaliar (Gomes, 2008). Por outro lado, também se considera que é o chefe direto que deve orientar o desempenho do colaborador reforçando-o positivamente ou negativamente os comportamentos, a partir dos meios administrativos que estão ao seu alcance (Carrol e Schneier, 1982).

Num estudo realizado por Bretz e Milkovick (1989), foi feita uma análise às 100 maiores empresas referenciadas na revista Fortune e concluíram que em 95 empresas a avaliação era realizada com recurso exclusivo à chefia direta. No entanto este método apresenta também algumas desvantagens, como por exemplo: favoritismos, enviesamentos e preconceitos de avaliação, distorcendo deste modo a equidade do sistema de avaliação (Gomes, 2008).

A avaliação por parte dos colegas/pares, surgiu nos anos 20 e teve o apogeu durante a segunda guerra mundial (Kane e Lawler, 1978). Este tipo de avaliação é feita pelos colegas do avaliado que partilham com ele o local de trabalho, têm o mesmo nível hierárquico e trabalham directamente com o mesmo (Latham e Wexley, 1981). Segundo Latham e Wexley (1981), este tipo de fontes de avaliação têm qualidades psicométricas bastante boas (superando as das obtidas pela chefia directa), porque os colegas são as pessoas que mais interagem com o avaliado e por isso se encontram numa posição mais privilegiada para verificarem toda a sua conduta no local de trabalho. A título de exemplo, esta fonte de avaliação tem um efeito positivo em algumas profissões como é o caso dos polícias, em que é mais importante o julgamento feito pelos colegas que estão no terreno e mais se apercebem da performance do avaliado, do que pelos chefes que permanecem na esquadra (Gomes, 2008). Uma outra vantagem desta fonte de avaliação resulta da possibilidade de serem efectuadas várias avaliações, mas de forma independente (Latham e Wexley, 1981). No entanto existem algumas desvantagens associadas que estão relacionadas com a influência que as relações pessoais podem ter nas avaliações (Vala, 2007). Ou seja, as avaliações podem ser inflacionadas pelos colegas que tenham uma

relação de amizade com os avaliados, enquanto, os que têm um mau relacionamento com o avaliado tendam a dar cotações muito baixas (De Nisi e Mitchell, 1978). Uma outra desvantagem é o facto do próprio avaliado reagir negativamente a este tipo de avaliação, podendo criar-se disfuncionamentos no grupo de trabalho (Love, 1981). Quando a organização recorre à avaliação pelos colegas, é fundamental que seja valorizada a auto-responsabilização, o *feedback* e o trabalho em equipa, de modo a ser alcançado algum grau de eficácia (Caetano, 1996).

Em algumas organizações recorre-se à avaliação por parte dos subordinados, em que estes avaliam a sua chefia em relação a vários itens como por exemplo: capacidade de liderança, comunicação, delegação de funções, antecipação de problemas, resolução de conflitos, entre outras competências (Gomes, 2008).

Este método de avaliação assume uma importância particular para a chefia na medida em que através dessa avaliação têm conhecimento da opinião dos seus subordinados em relação aos seus pontos fortes e aos aspetos que poderiam melhorar no seu desempenho (Gomes, 2008). Este processo pode ter alguns enviesamentos, na medida em que pode haver situações em que os subordinados, com medo de represálias, sobreavaliam as suas chefias, e ainda, os subordinados por norma não conhecem todas as tarefas que são desenvolvidas pelo chefe para poderem avaliar a amplitude da função do mesmo (Vala, 2007).

A auto-avaliação, faz com que o colaborador se sinta integrado no processo de avaliação de desempenho, sendo uma forma de desenvolvimento pessoal (Gomes, 2008). O indivíduo auto-avalia-se sobre o que fez, e o que poderia ter feito durante o período de avaliação. Segundo Meyer (1991), existem algumas vantagens nas situações em que se recorre à auto-avaliação, tais como: o aumento da dignidade e respeito pelo avaliado; o chefe é colocado mais no papel de conselheiro, em vez do papel de juiz; o aumento dos níveis de motivação do avaliado no próprio processo de avaliação e o aumento da probabilidade de se desenvolverem planos de ação e objetivos que resultam de um acordo entre o avaliado e o chefe. No entanto é necessário ter em atenção que podem ocorrer alguns enviesamentos com este método como é o caso de os mesmos se sobreavaliarem, com vista à obtenção de uma promoção e/ou compensação (Gomes, 2008). Na maior parte das situações esta avaliação serve de complemento ao processo de avaliação de

desempenho e alguns autores recomendam uma preparação prévia dos indivíduos que se auto avaliam, para atenuar este tipo de enviesamentos (Gomes, 2008).

Existe também em algumas organizações a possibilidade de recorrer à avaliação por parte do cliente, em que este emite um parecer acerca do desempenho do colaborador na organização (Gomes, 2008). Por vezes os objetivos definidos pela organização, podem não coincidir com o que os clientes estariam à espera, no entanto esta avaliação assume algum destaque, na medida em que é possível identificar carências em formação, podendo ainda funcionar como um bom indicador para eventuais promoções e transferências (Gomes, 2008). Este tipo de avaliações, podem ocorrer com os clientes de um banco ou hotel (Gomes, 2008).

Por fim, a avaliação 360°, que representa o recurso a vários critérios de avaliação, assenta em dois objetivos principais: o primeiro, a tomada de decisão sobre promoções, remunerações, mudança de posto do colaborador, e o segundo, o desenvolvimento de competências de liderança (Atwater e Waldman, 1998). Este método apresenta algumas vantagens tais como: maior objetividade na avaliação resultante do recurso a diferentes avaliadores, análise de um comportamento de uma forma mais rigorosa pois existem algumas condutas dos avaliados apenas são observadas pela chefia, outras pelos colegas (Gomes, 2008). Deste modo o resultado da avaliação, torna-se mais credível pois resulta de várias fontes e como tal aumenta também a probabilidade de corrigir um determinado comportamento com vista a elevar os níveis de desempenho (Gomes, 2008). No entanto, este método também possui algumas desvantagens como são exemplo: a existência de divergências entre as avaliações resultantes das diferentes fontes, que podem levar à perda de confiança no processo por parte dos avaliados; comportamento menos recetivo à mudança, como resultado de um *feedback* menos positivo e os resultados das avaliações podem ser enviesados pelo receio de represálias por parte do avaliador (Rego, Cunha, Oliveira e Marcelino, 2007).

2.2.3 - Métodos de Avaliação de Desempenho

Na literatura existem diversos métodos de avaliação de desempenho, que foram surgindo para colmatar as diferenças psicométricas dos anteriores, pois, os instrumentos de

avaliação devem ter propriedades psicométricas adequadas de modo a obter-se medidas fiáveis e válidas do desempenho do avaliado (Vala, 2007). No entanto, não se conseguiu criar nenhum instrumento que estivesse isento de contaminação (Caetano, 1996). Dos métodos mais orientados para o comportamento, destacam-se: o método de escala gráfica, o ensaio narrativo, o de distribuição forçada, o de pesquisa de campo, o de incidentes críticos, o de comparação de pares, o de *ckecklist* comportamental, o de BARS (*BehaviorallyAnchoredRatingScales*), e o de ordenação simples (Gomes, 2008).

O método da escala gráfica é um método de avaliação de desempenho que consiste em classificar o desempenho numa escala que contempla alguns critérios como: assiduidade, segurança, iniciativa, criatividade, qualidade e quantidade de trabalho, sendo o resultado destes critérios indicativos do desempenho do avaliado (Gomes, 2008). Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores de avaliação de desempenho e as colunas representam os graus de variação daqueles fatores (Gomes, 2008). Este método tem várias vantagens tais como: a facilidade de implementação, pois o avaliador só tem de assinalar na escala o nível que melhor traduz o desempenho do avaliado; a possibilidade de comparação entre os vários avaliados e ainda os custos que lhe estão subjacentes são relativamente baixos (Vala, 2007). Como desvantagem tem a subjectividade na interpretação dos critérios por parte dos avaliadores, e a ambiguidade da definição dos critérios, pois podem não se encontrar devidamente ajustados à realidade profissional (Gomes, 2008).

O método de ensaio narrativo é outro método de avaliação simples. O avaliador descreve por escrito, os pontos fortes e fracos do avaliado, assim como as suas potencialidades, e apresenta as formas de ultrapassar determinadas dificuldades no desempenho da função (Gomes, 2008). Uma desvantagem deste método, deve-se ao fato de se tornar difícil realizar comparações entre avaliações e entre avaliados, uma vez que os critérios de avaliação são diferentes (Gomes, 2008). Este método, torna por vezes complicada a gestão de pessoas para as chefias, mas é vantajoso para as avaliações orientadas para o desenvolvimento (Gomes, 2008).

O método de distribuição forçada consiste em avaliar/comparar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de diversas alternativas de determinados tipos de desempenho individual. Para cada conjunto de frases, o avaliador deve escolher

forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do colaborador avaliado (Gomes, 2008).

O avaliador, ao julgar o colaborador, é forçado a escolher a frase que melhor se aplica e caracteriza o desempenho do seu colaborador (Gomes, 2008). Neste tipo de métodos os avaliadores são também forçados a distribuir os avaliados segundo uma dada distribuição, evitando desta forma a acumulação de avaliações numa parte específica da distribuição. Tem como principal vantagem auxiliar na diferenciação do mérito por equidade, motivando os avaliados para a execução das suas funções (Gomes, 2008). No entanto, tem como desvantagem o fato de “obrigar” à distinção dos empregados quando esta não existe e é realmente assimétrica (Gomes, 2008).

O método de pesquisa de campo é realizado pela chefia, com a assessoria de um especialista em avaliação de desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho dos seus subordinados. Embora a avaliação seja da responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função de *staff* em assessorar da maneira mais completa (Gomes, 2008).

O método dos incidentes críticos refere-se a acontecimentos de trabalho com impacto significativo no desempenho. Baseia-se no fato de que no comportamento humano existem certas características capazes de levar a diferentes resultados (Gomes, 2008). Com este método, o avaliador observa e regista os resultados excecionalmente positivos e/ou negativos a respeito do desempenho dos seus avaliados (Gomes, 2008). Este método torna-se essencialmente eficaz para a transmissão de *feedback* e melhoria de desempenho (Gomes, 2008). Mas no entanto pode causar nos avaliadores sentimentos de resistência porque os obriga a realizar registos diários dos comportamentos dos seus colaboradores (Gomes, 2008).

O método de comparação de pares ou comparações emparelhadas, consiste em comparar os empregados dois a dois, e anota-se na coluna da direita, aquele que é considerado melhor, quanto ao seu desempenho (Gomes, 2008). A tarefa do avaliador consiste em escolher o melhor de cada par, sendo a posição individual determinada pelo número de vezes que uma pessoa foi classificada como superior (Gomes, 2008).

O método de *ckecklist* comportamental é uma das formas mais populares de avaliação. Consiste em realizar uma lista de afirmações relacionadas com o desempenho

das funções dos avaliados e a cada uma dessas afirmações atribuir uma pontuação. No final somam-se as pontuações e determina-se a classificação de desempenho (Gomes, 2008). Este método consiste numa derivação do método de distribuição forçada referido anteriormente (Gomes, 2008).

O método de BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), é constituído por dimensões que descrevem um determinado comportamento, e por uma escala vertical que descreve os vários níveis de desempenho relativamente a cada dimensão (Vala, 2007). Perante as descrições de cada comportamento, o avaliador deverá escolher aquela que mais se adequa ao avaliado (Vala, 2007). Este método tem como principal vantagem descrever os critérios de avaliação em termos comportamentais, podendo utilizar os incidentes críticos para descrever os vários níveis de desempenho (Gomes, 2008).

Por fim, no método de ordenação simples, consiste em comparar o desempenho dos avaliados, com o objetivo final de se obter uma lista em que os indivíduos estão hierarquizados do melhor ao pior (Vala, 2007). Este método pode ser aplicado de duas formas distintas: a partir do desempenho global da equipa define-se o indivíduo com melhor desempenho e assim sucessivamente, a outra forma consiste em estabelecer dimensões prévias (por exemplo: iniciativa, cooperação com a empresa) e ordenar-se os indivíduos para cada dimensão (Vala, 2007). A vantagem principal da utilização deste método é o baixo custo que envolve, pois o avaliador apenas tem que comparar o desempenho dos vários colaboradores (Vala, 2007). No entanto, como este método não assenta em comportamentos, não é possível compreender qual o critério que o avaliador utilizou na ordenação dos avaliados, por outro lado esta avaliação também é pouco discriminante (Vala, 2007). Este método é mais viável em organizações de pequenas dimensões e é menos adequado na transmissão do *feedback* individual de cada pessoa (Gomes, 2008).

Para além dos métodos de avaliação orientados para o comportamento, existem ainda os métodos orientados para os resultados, dos quais se destacam: a Gestão por Objetivos e o *Balanced Scorecard* (Almeida, 1996; Vala, 2007).

O método de gestão por objetivos define-se como um sistema de gestão global que integra várias áreas chave da gestão, de forma sistemática, que procura obter o máximo de eficácia e de eficiência, ao nível pessoal e organizacional (Almeida, 1996).

Vala (2007), refere que este método se baseia numa comprovação periódica entre os objetivos estipulados para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. Idealmente esta definição de objetivos, deve ter o apoio da administração da organização, no entanto não é indispensável que a definição de objetivos comece no topo, podem também ser definidos objetivos no nível inferior como resultado das funções individuais dos subordinados, desde que estes estejam alinhados com a missão da empresa (Almeida, 1996).

Para a empresa, os objetivos dividem-se em dois grupos, o primeiro está relacionado com os objetivos tangíveis, como é exemplo a posição no mercado, a inovação, a produtividade, os recursos físicos e financeiros e a rentabilidade e o segundo grupo, está associado aos objetivos intangíveis como é o caso do desempenho e desenvolvimento dos gestores, do desempenho e atitude dos colaboradores e da responsabilidade pública (Almeida, 1996).

É essencial para este processo que, aquando da definição dos objetivos, as pessoas consigam identificar os obstáculos com que se deparam, bem como os recursos de que necessitam para poderem ultrapassá-los (Almeida, 1996).

As conclusões em relação ao alinhamento entre os objetivos previstos e resultados alcançados, permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o período seguinte (Gomes, 2008). De Cenzo e Robbins (1996), consideram que este método é constituído por quatro fases que passam pela formulação de objetivos, planeamento da ação, autocontrolo e revisões periódicas.

É considerado um método prático, embora o funcionamento dependa grandemente das atitudes e dos pontos de vista do avaliador a respeito da avaliação do desempenho (Gomes, 2008). A avaliação baseada na gestão por objetivos representa uma medida de contribuição de cada empregado para o sucesso estratégico da organização (Gomes, 2008). É extremamente importante que seja realizado um *feedback* dos resultados aos avaliados durante o processo de avaliação, para que estes percebam o grau em que estão a progredir os seus objetivos e no final da avaliação devem ser confrontados com os seus resultados (Gomes, 2008).

As principais vantagens da utilização deste método são a existência das etapas de autocontrolo e revisões periódicas que permitem ao indivíduo analisar o seu

comportamento ao longo do tempo e poder melhorá-lo (De Cenzo e Robbins, 1996). Gomes (2008), refere que a definição dos objetivos consiste numa etapa crucial do processo na medida em que devem incentivar os colaboradores a melhorar o seu desempenho e a aumentar os seus níveis de produtividade. Estudos empíricos mostram uma relação estreita entre a gestão por objetivos e o aumento do esforço, da motivação da satisfação e da produtividade dos colaboradores (Locke, 1968; Latham e Yukl, 1975).

As desvantagens deste método estão relacionadas com a dificuldade que os avaliadores têm ao definir objetivos e planos de ação, pois na definição dos objetivos, estes devem ser *SMART*: S (*specific*) específicos, M (*measurable*) mensuráveis, A (*achievable*) alcançáveis, R (*realistic*) realistas mas difíceis e T (*time*) com prazos para o alcance dos mesmos (Locke & Latham, 1984).

Para além da dificuldade na definição de objetivos, a ausência de missão e objetivos a longo prazo, também constitui uma desvantagem, pois objetivos definidos sem um fio condutor, poderão levar a disfunções organizacionais que poderão ter maior impacto na organização que a ausência de objetivos (Almeida, 1996). Para que este método tenha o sucesso desejado, é fundamental que as empresas possuam sistemas de informação, que forneçam informações adequadas sobre o desempenho dos colaboradores, tendo em atenção os fatores contextuais que estão fora do controlo do avaliado e podem influenciar o seu desempenho (Vala, 2007). A investigação tem concluído que a falta de apoio ativo da alta direção e a falta de formação das chefias sobre o processo de avaliação têm efeitos negativos no processo de avaliação de desempenho (De Cenzo e Robbins, 1996).

O método de *BalancedScorecard* (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992, e resultou das necessidades de captar toda a complexidade da *performance* na organização (Prieto e Vanderli, 2006). O BSC é uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorizar a evolução das decisões da organização, centradas em indicadores-chave ajudando a planear e entender as estratégias de forma equilibrada, não se limitando à definição de objetivos e metas estratégicas única e exclusivamente financeiras (Vasques, 2006). O BSC está dividido em quatro aspetos: financeiros, clientes, processos internos e competências. Todas estas dimensões devem ter os seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas bem definidas e explícitas (Gomes, 2008).

O BSC é assim um método de avaliação e de medição do desempenho baseado em resultados (Gomes, 2008). Quando este método é aplicado à avaliação de desempenho, o seu principal objetivo é transferir a visão e os objetivos da organização em termos operacionais, desde a gestão de topo até às atividades quotidianas dos membros da base da hierarquia (Gomes, 2008). A tradução do BSC organizacional em BSC individuais pode ser uma fórmula essencial para a implementação da estratégia nas organizações (Gomes, 2008).

Para Peretti (1998) a empresa deve escolher o método que melhor se ajusta aos seus objetivos tendo em consideração alguns critérios importantes como: a aceitabilidade, ou seja, deve ser aceite por todos os subordinados, devendo utilizar-se critérios mensuráveis e observáveis; a precisão, na medida em que deve assentar na capacidade de poder diferenciar-se o nível dos postos dos colaboradores numa escala exacta/precisa. Para o mesmo autor, a generalização dos critérios também é importante, dado que torna possível comparar os postos de trabalho pertencentes a funções diferentes; bem como a sua adaptabilidade, que visa a sua facilidade de adaptação às mais diversas mudanças. Para além destes fatores deve ainda ter-se em atenção: o custo da execução e da gestão pois estão diretamente relacionados com a sua simplicidade versus complexidade, a comunicabilidade, porque o método deve ser compreendido por todos os subordinados e a coerência do método, na medida em que o mesmo se deve ajustar aos valores culturais da empresa (Peretti, 1998).

2.2.4 - Erros de perceção na avaliação de desempenho e formação dos avaliadores

O processo de avaliação de desempenho não é isento de erros, e sendo o ser humano imperfeito por natureza existe alguma probabilidade de os mesmos erros ocorrerem durante o processo, principalmente por parte do avaliador (Gomes, 2008). Para Rego (2007) os erros mais comuns no decorrer do processo são: o efeito de halo, o erro de tendência central, a severidade, a complacência, o efeito de similitude, os estereótipos, o efeito de recenticidade, a fadiga e o efeito de contraste.

O efeito de halo consiste em formar uma impressão geral sobre uma pessoa, com base numa única característica (Rego, 2007). Por exemplo, se o avaliado é pouco inteligente, logo é considerado pouco trabalhador. Este erro manifesta-se na avaliação de desempenho, quando não se fazem distinções nos níveis de cotação das diferentes categorias (DeCottis, 1977). A tendência central, consiste em evitar avaliações extremas, considerando todas as pessoas como “médias” (Gomes, 2008). A severidade, consiste em avaliar sistematicamente o colaborador com pontuações baixas. Por sua vez a complacência representa o oposto, ou seja tendência para o avaliar com pontuações altas (Rego, 2007). Pode também ocorrer o efeito de similitude, em que o avaliador tende a avaliar de um modo mais positivo os colaboradores que se assemelhem a ele (Rego, 2007). Enviesamentos resultantes de estereótipos também podem ocorrer, na medida em que a avaliação dos colaboradores é fortemente influenciada por aspetos como: género, raça, idade, habilitações académicas (Rego, 2007). O efeito de recenticidade consiste em ter mais em atenção as impressões/comportamentos dos avaliados num período mais recente (Rego, 2007). Quando o avaliador está perante uma grande quantidade de avaliações simultâneas, pode acontecer um enviesamento resultante da fadiga, em que o avaliador tende a ser menos rigoroso com as últimas avaliações dos colaboradores (Gomes, 2008). Por fim o efeito de contraste traduz-se num enviesamento na avaliação que resulta da comparação com a avaliação dos restantes avaliados (Gomes, 2008). Por exemplo, um colaborador que tem um desempenho médio, pode ser penalizado quando todos os seus colegas têm avaliações excelentes (Gomes, 2008).

Num estudo de caso realizado por Fernandes (1997), sobre os erros de perceção existentes no processo de desempenho, a autora acompanhou o processo ao longo de dois anos consecutivos em duas empresas industriais e concluiu que quando os avaliadores sabem que têm que fazer uma entrevista de avaliação de desempenho tendem a dar avaliações lenientes e que o erro de halo também existia na organização e se manteve constante durante o período de tempo em estudo.

Para Cheng, Dainty e Moore (2007), as organizações, podem recorrer a várias estratégias de modo a evitar a ocorrência de erros ou enviesamentos como por exemplo: efetuar a avaliação com recurso a vários avaliadores; fornecer formação aos avaliadores, com o intuito de estes ficarem mais atentos aos possíveis enviesamentos que possam

ocorrer, e o modo como contorná-los. Para o mesmo autor, o *feedback* deverá ter um carácter de obrigatoriedade, justificando todas as avaliações atribuídas e possibilitando ao avaliado a sua argumentação e a percepção dos pontos onde o seu desempenho é ótimo e dos aspetos onde o mesmo possa ser otimizado. Este *feedback* deverá ocorrer num ambiente agradável e com o mínimo de interrupções possível e deve ser essencialmente positivo e construtivo (Gomes, 2008).

Vala (2007) refere também que uma forma de contornar os erros decorrentes do processo, é fornecer formação aos avaliadores para que estes possam ficar mais atentos aos possíveis enviesamentos que possam ocorrer.

Smith (1986) estudou o impacto da formação na atenuação dos erros de percepção e concluiu que quanto maior é o envolvimento do avaliador na formação, mais exacta é a avaliação e menor é o erro de complacência. Deste modo, é importante que os avaliadores participem em discussões de grupo, façam avaliações a título experimental e recebam *feedback* sobre a avaliação que efetuaram de modo a atenuar os enviesamentos (Vala, 2007).

Smith (1986), concluiu com base na sua investigação, que para melhorar a objetividade e a exatidão da avaliação de desempenho a formação deveria incidir sobre três aspetos: erros dos avaliadores, dimensões da avaliação e padrões de desempenho. Em relação aos erros dos avaliadores, a formação tinha como principal objetivo reduzir os erros de cotação cometidos pelos avaliadores. Para tal abordam-se e explicam-se os principais enviesamentos com o objetivo de fornecer ferramentas e estratégias para que os avaliadores não os cometam. Relativamente à formação sobre as dimensões de avaliação, pretende-se envolver os avaliadores na construção da própria escala de avaliação, analisar com os mesmos a descrição das funções e as dimensões do instrumento de avaliação.

Longenecker (1987), ao longo de vários estudos, concluiu que é essencial um debate dos aspetos políticos que estão subjacentes ao processo de avaliação e que influenciam o seu resultado. O mesmo autor realizou um estudo, em que entrevistou 60 gestores e tentou perceber, o que poderia inflacionar os resultados das avaliações de desempenho dos subordinados. Das principais conclusões destacam-se a necessidade de maximizar os aumentos por mérito que os subordinados poderiam ter, evitar um registo escrito de um desempenho fraco do subordinado que acabaria por fazer parte do seu “cadastro”

profissional e evitar as confrontações com os subordinados. Foi verificado ainda, que em algumas situações em que o subordinado teve um desempenho elevado, foi-lhe dado propositadamente uma avaliação baixa por parte do gestor com diversas finalidades: incentivar um desempenho elevado na próxima avaliação, reforçar a autoridade do gestor e facilitar o despedimento no futuro, caso seja necessário.

Na formação sobre a avaliação de desempenho, deve haver um espaço para a discussão da mesma no contexto organizacional, de modo a evitar que os avaliadores tirem proveitos pessoais com este processo, com o objetivo de se focalizarem apenas com a exatidão das cotações (Longenecker (1987).

2.2.5 - A Importância do *Feedback* na avaliação de desempenho

A eficácia do processo de avaliação de desempenho depende em grande parte da qualidade do *feedback* e da importância que este assume em todo o processo de avaliação (Gomes, 2008).

As entrevistas assumem grande relevância na avaliação de desempenho nomeadamente como ferramenta que serve para sintetizar e trabalhar o *feedback* (Almeida, 1996). Na entrevista é promovida uma discussão entre o avaliado e o avaliador sobre tópicos relacionados com ocorrências passadas e formas de melhorar o desempenho no período subsequente (Gomes, 2008). Existem dois tipos de entrevistas, um que é direcionado para a avaliação e o segundo tipo de entrevista está mais vocacionado para a avaliação e o desenvolvimento (Gomes, 2008). O primeiro tipo de entrevista tem por objetivo apenas a transmitir a classificação da avaliação e as decisões daí resultantes, sendo o foco de discussão o desempenho do colaborador e é efectuado sobretudo no sentido *top-down* (Gomes, 2008). O segundo tipo, além de abordar o que o primeiro tipo aborda, também ocorre com o intuito de desenvolver meios para melhorar o desempenho futuro do colaborador, assim como a relação entre este e o seu superior e os fatores responsáveis pelo desempenho (Gomes, 2008). O sentido em que ocorre é bilateralmente, entre colaborador e superior, ou seja, ambos contribuem para a discussão e para a identificação das medidas a aplicar (Gomes, 2008). Nesta entrevista é discutido o desempenho de ambos, as razões do desempenho e a forma de melhorar o desempenho no futuro, como por exemplo:

necessidade de formação, alteração do ambiente físico no trabalho e alteração das responsabilidades. (Carrol e Schneier, 1982).

Segundo Almeida (1996), na entrevista de avaliação, o avaliador deve expor as suas expectativas em relação ao avaliado, bem como ouvi-lo e incentivá-lo a falar sobre: os seus objetivos a curto e longo prazo, o que o satisfaz na sua função, a sua opinião em relação à liderança e quais os aspetos que considera subaproveitados.

A eficácia das entrevistas depende do nível de preparação do avaliado e avaliador (Almeida, 1996). Em relação ao avaliado, o *feedback* deve ser encarado como um processo contínuo de desenvolvimento e não um processo isolado. O *feedback* deve ocorrer com a frequência possível, pois deste modo é criado um sistema de controlo mais eficaz (Almeida, 1996). Segundo Gomes (2008) o *feedback* deve ser contínuo e deverá ter em linha de conta a evolução do desempenho e as expectativas do colaborador. Para além destes aspetos é importante que o avaliado mantenha uma atitude de abertura em relação ao *feedback*, mostrando interesse em ouvir todas as sugestões de forma a melhorar o desempenho, e é também importante que o avaliado esteja preparado para fornecer informação pessoal como: objetivos de carreira, nível de satisfação com a tarefa e a chefia (Almeida, 1996). Outro ponto relevante, que o avaliado deve ter em atenção no decorrer desta entrevista, consiste na disponibilidade para ouvir e para tal é necessário que adopte uma postura correta durante a mesma. E em relação à qualidade da comunicação utilizada, esta deverá ser clara e objetiva, sendo fundamental manter um contacto visual e uma expressão facial de abertura (Almeida, 1996).

O resultado da avaliação depende também da preparação do avaliador, e deste modo, deve aproveitar esta oportunidade para comunicar os objetivos da empresa, a sua filosofia, qual a melhor forma de se conciliar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais (Almeida, 1996). Para que esta entrevista de *feedback* tenha o êxito esperado, é importante que o avaliador esteja preparado para documentar e concretizar as apreciações que faz, ao nível de pontos fortes ou pontos fracos do avaliado, para tal é necessário uma revisão prévia do seu desempenho (Almeida, 1996). É também fundamental que o avaliador seja específico nas apreciações que faz, que o *feedback* seja cingido a fatores susceptíveis de serem modificados pelo avaliado, e que tenha o cuidado de explicitar os fins a que se destina a avaliação, como por exemplo: formações, promoções,

atribuição de prémios, revisão salarial (Almeida, 1996). Durante a entrevista o avaliador deve encorajar o colaborador a analisar e a reflectir sobre o seu próprio desempenho, tendo sempre presente que a reunião se destina a ajudar e não a culpabilizar os colaboradores, pois criticar negativamente o subordinado é prejudicial (Gomes, 2008).

A interação entre ambos os atores da entrevista – avaliador e avaliado – deve ser baseada na confiança, na qual cada um deva aceitar as responsabilidades pelos desempenhos menos satisfatórios (Gomes, 2008). Num outro plano, a definição de objetivos conjunta é de extrema importância. Estes devem ser estabelecidos de forma a ambos estarem de acordo, pois são estes que direcionam a atenção do desempenho do colaborador (Gomes, 2008).

A entrevista de *feedback* assume uma elevada importância no processo de avaliação de desempenho, e Maier (1958) destaca essencialmente três formas que podem ser utilizadas pelo avaliador: *Dizer e Vender*, *Dizer e Ouvir* e *Resolução de Problemas*. Na perspectiva *Dizer e Vender*, o avaliador dá a conhecer ao avaliado a forma como ele desempenhou a sua função, transmitindo-lhe a sua opinião de modo a melhorar o seu desempenho. Esta forma de conduzir a entrevista é útil, quando o avaliador está condicionado pelo tempo e quer reforçar o seu papel de chefe perante o colaborador, no entanto pode dar origem a desentendimentos e conflitos durante e após a entrevista (Vala, 2007). O avaliador quando conduz a entrevista de acordo com a perspectiva *Dizer e Ouvir*, comunica com o avaliado os pontos fortes e fracos do seu desempenho, pedindo-lhe a sua opinião à medida que os vai referindo. Nesta abordagem o avaliador mostra particular interesse em encorajar o avaliado a expor o seu ponto de vista sobre os assuntos referidos (Vala, 2007). Por último, quando o avaliador recorre à entrevista com o intuito de *Resolução de Problemas*, tenta maximizar a participação do avaliado na discussão sobre o seu desempenho e na concretização das melhores soluções para superar os pontos fracos (Vala, 2007).

Carrol e Schneier (1982), referem que existem alguns fatores que influenciam significativamente a forma de como a entrevista se realiza como por exemplo: o estilo de gestão do avaliador, ou seja um avaliador autocrático não irá recorrer a uma entrevista com grande liberdade para o avaliado dar a sua opinião sobre o seu desempenho. A forma como o avaliador encara a avaliação de desempenho também influencia a entrevista, assim sendo,

quanto maior for a importância atribuída pelo avaliador ao processo de avaliação de desempenho, maior será sua preparação para a entrevista. Para os mesmos autores, quanto melhor for a relação que o avaliador tem com o avaliado melhor decorrerá a entrevista; e ainda, quanto melhor for o desempenho do avaliado, maior será a probabilidade de se obter um ambiente de cooperação pelo avaliador ao longo da entrevista.

De modo a melhorar a entrevista de avaliação de desempenho, Carrol e Schneier (1982), sugerem: especificidade no *feedback*, que o mesmo seja comunicado o mais atempadamente possível e que o *feedback* se focalize apenas no comportamento da pessoa e não em traços de personalidade ou características. Relativamente a este aspecto, Gomes (2008), refere que o avaliador deve no decurso da entrevista evitar os enviesamentos inerentes ao processo avaliativo nomeadamente à dissonância entre os traços da personalidade e os comportamentos de desempenho a serem avaliados. Carrol e Schneier (1982), referem ainda como forma de melhorar a entrevista de avaliação, que as consequências do *feedback* sejam facilmente perceptíveis, ou seja que o avaliado compreenda facilmente como pode melhorar o seu desempenho, e ainda que o *feedback* ocorra com a frequência necessária de modo a que se possam identificar os problemas e corrigir o desempenho por parte do avaliado.

Segundo Gomes (2008), o acompanhamento do colaborador ao longo do tempo deverá ser oportuno, específico e frequente de modo a incentivar o bom desempenho e as boas práticas. Caso contrário pode verificar-se situações nas quais o colaborador revela surpresa quanto à avaliação e aponta como aspeto negativo o facto de o *feedback* não lhe ter sido facultado mais cedo.

2.3 - Consequências do Processo de Avaliação de Desempenho

2.3.1 - Gestão da Compensação

É muitas vezes referido que o salário não é o principal motivador das pessoas nas organizações no entanto é unânime que a compensação em geral é um fator importante para cativar os candidatos, motivar as pessoas e retê-las nas organizações (Gomes, 2008).

Esta ideologia resulta em grande parte da Teoria Bifatorial preconizada por Frederick Herzberg (1996), que tentou explicar quais os fatores que causariam insatisfação e os que seriam responsáveis pela satisfação no trabalho. Dentro destes fatores, o autor chegou à conclusão que o salário pode reduzir a insatisfação no local de trabalho, sem contudo ser considerado um fator de satisfação no trabalho. Os fatores que proporcionam uma maior satisfação no local de trabalho são a responsabilidade, o reconhecimento, o desenvolvimento e a realização profissional.

Assim sendo, segundo este autor, para motivar os funcionários não basta apenas agir sobre os fatores de insatisfação, pois estes só evitam a insatisfação no local de trabalho, é necessário intervir ao nível dos fatores de satisfação (Herzberg 1996).

Para Rynes (2004), o dinheiro não é o motivador principal, pois é necessário perceber o modo como interfere com as diferenças individuais (existem indivíduos que são mais facilmente motivados do que outros) e com fatores contingenciais (o salário tem maior impacto para a escolha de uma função quando varia substancialmente e é menos importante quando varia pouco entre os empregados).

Segundo Gomes (2008) quando pensamos no salário como forma de compensação existem alguns aspetos a ter em consideração: o dinheiro pode ser uma fonte de motivação se for gerido com esse propósito; o dinheiro tem efeitos motivacionais diferentes ao longo dos diferentes níveis salariais e a compensação sobre a forma monetária varia de acordo com o objetivo: atração de pessoal, retenção dos colaboradores e aumento no desempenho.

Para o mesmo autor, o processo de compensação e/ou recompensa pode ser efectuado de três modos distintos: retribuição fixa, retribuição variável e benefícios tal como está apresentado no esquema seguinte:



Figura 1: Processo de compensação e/ou recompensa nas organizações.
Fonte: Adaptado de Gomes (2008, p.629)

Entende-se por retribuição fixa, todos os valores pagos em dinheiro que estão relacionados com a função e/ou competências, podendo os mesmos ser processados mensalmente ou não (Gomes, 2008). Lawler III (1990), refere que as organizações que

possuem elevados níveis salariais, têm taxas mais baixas de “*turnover*”, um grande nível de retenção dos seus colaboradores e um elevado número de indivíduos a candidatarem-se para exercer função nessas organizações.

A retribuição variável, oscila de acordo com os resultados da empresa, com o alcance ou não dos objetivos propostos, e a mesma pode ser aplicada como resultado do desempenho individual, do grupo ou da própria empresa (Gomes, 2008).

Os benefícios, por sua vez são recompensas atribuídas sob formas não remuneratórias. Estes benefícios representam uma mais-valia da empresa para reter e cativar os colaboradores, o seu valor é de difícil apreensão e valorização por parte dos colaboradores pois não constam na folha salarial (Gomes, 2008).

Gomes (2008), refere que o sistema de compensação de uma organização apresenta quatro grandes objetivos. O primeiro é a possibilidade de alinhar os comportamentos individuais com os objetivos da organização, compensando os colaboradores que atingem os objetivos desejados. Montemayor (1996), refere que as várias componentes salariais, devem contribuir para facilitar o alcance dos objetivos estratégicos da organização e quando esta forma de compensação deixa de ser processada, tende a resultar numa diminuição do desempenho organizacional.

O segundo objetivo, visa a possibilidade de alcançar e/ou manter a equidade interna, externa e individual, reforçando positivamente os bons comportamentos e negativamente os comportamentos indesejados, contribuindo desta forma para manter os níveis de motivação adequados para atrair e reter na organização os melhores empregados (Gomes, 2008). Entende-se por equidade interna, o grau em que as compensações são justas para os diferentes cargos e funções; equidade externa representa o grau em que as compensações pagas numa organização são justas comparativamente às que são pagas noutra organização e por fim equidade individual está relacionada com pagamento de compensações a indivíduos diferentes que exercem a mesma função mas com desempenhos diferentes (Gomes, 2008). Relativamente à equidade individual, o autor refere que mais importante do que aquilo que a pessoa deve fazer (está diretamente relacionado com a sua função) é o que o colaborador é capaz de fazer como resposta às necessidades da organização, que representam as competências que o colaborador foi adquirindo ao longo do seu percurso na organização, e que são relevantes para o alcance dos objetivos estratégicos das mesmas (Gomes, 2008). Quando o sistema de compensação é utilizado em função das competências do colaborador, permite o desenvolvimento de um grupo de trabalho multi-especializado, uma maior flexibilidade, favorece a aprendizagem e o

enriquecimento da função. No entanto apresenta como desvantagem o possível subaproveitamento das competências pelos empregados e a remuneração de competências não utilizadas (Lawler, 1992).

Relativamente ao terceiro objetivo, este representa uma forma de manter os custos sob controlo, não onerando excessivamente os seus produtos/serviços e garantindo a capacidade de adaptação dos custos da organização às variações do mercado envolvente (Gomes, 2008). Saratoga e Institute (2000), citado por Gomes (2008), refere que no conjunto de todas as atividades económicas o processamento de salários numa organização tende a corresponder a 25% do valor total das receitas, no entanto seria mais produtivo e motivador para os colaboradores se esta percentagem salarial fosse superior, refletindo-se essa “generosidade”, nos preços dos produtos. No entanto, num mercado altamente competitivo esta prática não seria viável, representando inclusive numa desvantagem face à concorrência.

Por fim o quarto objetivo, assenta em promover a mudança da cultura organizacional, nomeadamente em situações de mudança estratégica como: fusões, aquisições, privatizações ou reposicionamento estratégico. Nestas situações, a compensação incentiva os comportamentos ajustados ao processo e os objetivos de mudança (Gomes, 2008).

O sistema de compensação, é uma forma de premiar os colaboradores face a um resultado atingido, no entanto e apesar de representar um grande custo para a organização, permite aumentar o empenho, a dedicação e a motivação do colaborador (Vala, 2007).

Numa meta-análise, realizada por Williams, Daniel e Ford (2007), envolvendo 182 estudos, os autores relacionaram a satisfação no trabalho com os fatores de compensação: nível salarial atual, o aumento salarial, os benefícios e estrutura da compensação e sua administração. Como conclusões deste estudo destacam-se que: quanto maior a satisfação com a compensação, mais elevado é o desempenho e o empenhamento dos colaboradores e que quanto maior a satisfação com os benefícios, menor a intenção de abandono por parte dos colaboradores, da organização.

2.3.2 - Gestão da Formação e Desenvolvimento de Competências

Atualmente assume-se que ter bons profissionais acrescenta valor a uma empresa, e apostar no seu desenvolvimento e formação pode atuar como um catalisador de mudança para se alcançar uma vantagem competitiva (Lovelock, 2006). As políticas de formação

podem ser interpretadas como um investimento, devendo ser uma componente fundamental da estratégia da empresa (Lovelock, 2006).

A sua importância é inquestionável e o envolvimento dos funcionários de “linha da frente” é fundamental para o sucesso da formação, pois são eles que servem de elos de ligação entre a estratégia de empresa e a aplicação operacional dos princípios de gestão de pessoas. São estes funcionários, que acompanham o desempenho dos colaboradores e melhor conhecem o seu potencial e competências e ainda é com eles que os colaboradores recém-formados irão trabalhar (Gomes, 2008).

Peretti (1997), refere que a formação tem essencialmente dois objetivos: o primeiro consiste em permitir uma adaptação dos recursos humanos às mudanças estruturais, e às modificações das condições de trabalho resultantes da evolução tecnológica e económica e o segundo objetivo consiste em permitir determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para o desenvolvimento da empresa.

Atualmente a maior parte das empresas, tem presente que a formação contribui efetivamente e de forma muito expressiva para a realização dos seus objetivos estratégicos (Peretti, 1997). Esta contribuição é essencialmente exercida pelo impacto que a formação tem nas competências dos colaboradores, o que permite que os mesmos exerçam uma ação mais eficaz sobre uma determinada situação ou problema concreto (Peretti, 1997).

A formação tem que trazer a mudança de comportamento dos funcionários no processo da tomada de decisões, eles devem sentir-se profissionais com uma auto-estima mais elevada e simultaneamente sentirem-se mais respeitados pelas chefias, pelos colegas de equipa e pelos clientes (Gomes, 2008). Por outro lado, a formação tem que estar em plena consonância com a estratégia definida pela gestão de topo, e deve ensinar os funcionários a usar o bom senso, a tomar decisões e a assumir novas responsabilidades (Gomes, 2008).

A prática eficaz da formação, aumenta a capacidade adaptativa da empresa, cria um ambiente favorável à mudança e ajuda a gerar dinamismos necessários à produção de respostas rápidas e adequadas aos constantes desafios dos mercados (Vala, 2007).

A formação tem vantagens para a empresa e para os colaboradores na medida em que consiste numa condição fundamental para que as pessoas denotem bons desempenhos e as empresas possam ajustar-se às necessidades mutantes da envolvente, coloquem no

mercado produtos competitivos, prestem serviços que reforcem a lealdade dos clientes e realizem as operações de modo mais eficiente (com menos custos) e eficaz (Gomes, 2008).

Arthur (2003) refere que a formação é um dos métodos mais eficazes de melhorar a produtividade dos indivíduos e de comunicar os objetivos organizacionais aos novos colaboradores sendo sem dúvida uma mais-valia para a organização.

Scarpelo e Ledvinka (1998), referem que, para se conseguir maximizar os benefícios da formação, devem ser adoptados quatro princípios: formação em pequenas unidades, participação ativa, a formação deve ser prática e por fim aplicada ao terreno.

Relativamente à formação em pequenos grupos facilita os processos cognitivos que lhe estão subjacentes e permite que cada funcionário tenha a perceção dos seus progressos ao longo do processo formativo. O *feedback* assume um papel muito importante, na medida em que atua como um reforço positivo para um comportamento requerido e permite ainda eliminar um comportamento ineficaz (Vala, 2007). Um *feedback* eficaz incorpora quatro características: é oportuno, ou seja é facultado imediatamente após o comportamento; é concreto e específico; é impessoal, evitando assim juízos de valor de natureza pessoal e por fim deve estar relacionado com situações sobre as quais o colaborador tenha controlo (Gomes, 2008)

Para Scarpelo e Ledvinka (1998), os colaboradores devem participar ativamente no processo formativo, pois deste modo conseguem ter uma maior visibilidade dos comportamentos de sucesso e insucesso.

A componente prática da formação também assume especial importância, pois a prática para além de melhorar a performance, permite uma maior retenção da informação aprendida (Scarpelo e Ledvinka 1998).

Por fim, os mesmos autores defendem que a formação deve ter uma aplicação no terreno, ou seja, a possibilidade de prolongar pela prática organizacional o exercício das competências assimiladas na formação e deste modo é assegurada a continuidade do comportamento ou competência assimilado no processo formativo.

Vala (2007), define competência como sendo a capacidade do indivíduo se mobilizar e pôr em prática saberes práticos e teóricos, validados e requeridos para uma determinada situação de trabalho. O conceito de competência surge assim associado ao exercício de uma *performance* prática, visível e mensurável, mas também aos processos

internos necessários para a produzir (Vala, 2007). A formação é um instrumento de excelência, que as organizações recorrem para a aquisição de competências necessárias para o seu progresso e desenvolvimento (Vala, 2007). No entanto são por vezes ignorados os contextos em que os indivíduos exercitam determinadas competências, o que pode pôr em causa a eficácia das mesmas. Mabey e Salaman (1995), revelam que fatores como o investimento, o estado de desenvolvimento tecnológico, as atitudes políticas e sociais, as pressões demográficas e as mudanças da legislação influenciam a eficácia das práticas formativas nas organizações e consequentemente o desenvolvimento das competências.

É fundamental que as organizações tenham em linha de conta estes fatores para tentar maximizar o proveito da formação para os seus colaboradores, pois deste modo é possível gerar bens ou serviços, que por sua vez geram uma perceção de valor acrescentado por parte dos clientes externos o que se traduz numa cadeia de valor das competências e numa vantagem competitiva para a organização (Vala, 2007).

2.3.3 - Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional

As organizações encontram-se atualmente inseridas num mercado altamente competitivo e em constante mudança, onde para ter sucesso é imperativo inovar em termos de produtos e /ou serviços, mas simultaneamente é necessário controlar os custos (Vala, 2007). O mesmo autor considera que é muito importante um investimento ao nível da gestão dos recursos humanos, pois os gestores consciencializaram-se que os indivíduos passam grande parte do seu tempo no local de trabalho e como tal a carreira profissional é algo que os indivíduos valorizam, sendo determinante para a sua qualidade de vida e atividade profissional.

No entanto, apesar da importância atribuída à carreira profissional, na literatura não existe um consenso em relação ao seu significado. Hall (1976), distinguiu quatro significados diferentes em relação ao conceito carreira: carreira como desenvolvimento profissional, carreira como ocupação profissional, carreira como uma sequência de trabalhos/funções ao longo da vida e carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida.

Derr (1986), com base na sua investigação, concluiu que a carreira profissional do indivíduo pode ter essencialmente duas orientações: a carreira externa e a carreira interna. A carreira externa consiste numa combinação de oportunidades e de constrangimentos que existem num dado emprego ou organização. A carreira externa apresenta três componentes que são muito importantes tanto para o indivíduo como para as próprias chefias: cultura organizacional, oportunidades de carreira e opções para o desenvolvimento da carreira (Derr, 1986). Relativamente à cultura organizacional, Schein (1984), considera que esta é uma das variáveis mais importantes, na medida em que influencia a forma como a ambição individual e determinadas ocupações são percebidas pelo indivíduo. A cultura organizacional pode ser encarada como sendo as normas, os valores e os estilos de tomada de decisão que actuam como infra-estrutura na vida da organização (Schein, 1990). Por sua vez, as oportunidades e o desenvolvimento de carreira é também um aspeto relevante, sendo que a realização de um movimento de carreira por parte do indivíduo deverá ser efetuado no momento mais adequado da sua carreira e da sua vida pessoal no sentido de se alcançar uma certa congruência entre o estágio da carreira e as oportunidades organizacionais (Vala, 2007). É ainda de salientar que em relação ao desenvolvimento da carreira, torna-se importante determinar qual a filosofia da organização, ou seja se está mais vocacionada para a intensificação de carreira (fornecendo os recursos necessários aos colaboradores para alcançar os seus objetivos) ou para a gestão de carreira focalizada na sua estratégia utilizando os seus funcionários de acordo com as suas necessidades (Vala, 2007).

A carreira interna está relacionada com uma série de fatores tais como: o talento, capacidades, pontos fortes e pontos fracos do indivíduo no exercício das suas competências; as suas principais motivações, necessidades e objetivos de vida; os seus valores profissionais e por último a forma como é avaliada toda a sua atividade profissional (Vala, 2007). Nas investigações realizadas por Derr (1986), no âmbito da carreira interna, o autor concluiu que a carreira corresponde a uma teoria pessoal de ação, identificando cinco orientações diferentes: *conseguir chegar ao topo*, *conseguir segurança*, *conseguir liberdade*, *conseguir desafios* e *conseguir equilíbrio*. A orientação *conseguir chegar ao topo*, está presente nos indivíduos que fazem tudo para chegar ao topo da hierarquia, conseguindo ler e compreender muito bem a cultura organizacional, para eles nada é mais

importante do que o seu trabalho. A orientação *conseguir segurança*, corresponde aos indivíduos que têm uma posição sólida e segura na empresa, mas que não se encontra associada ao seu desempenho, mas à sua lealdade perante a organização. Estes indivíduos garantem lealdade no trabalho, em troca de um emprego e de uma carreira segura, condições de trabalho estáveis e respeito e reconhecimento pelo trabalho realizado. Em relação à orientação *conseguir liberdade*, esta associada a indivíduos que acima de tudo querem a sua liberdade e autonomia. Estes indivíduos são normalmente pessoas competentes, gostam de trabalhar arduamente e ambicionam tornar-se especialistas numa área específica do conhecimento. Quando os objetivos do indivíduo são o trabalho desafiante, terem uma reputação de conhecedores de um determinado assunto e manterem boas relações com os colegas e clientes, pode dizer-se que a orientação da carreira para estes indivíduos é a de *conseguir desafios*. Por fim, a ultima orientação de carreira referida pelo mesmo autor, *conseguir equilíbrio*, representa os indivíduos que procuram alcançar um equilíbrio entre o trabalho, as relações pessoais e o seu desenvolvimento pessoal.

Para Vala (2007), hoje em dia, os indivíduos procuram além das recompensas monetárias, um emprego que permita uma realização pessoal.

Leibowitz (1986), considera que uma das formas das organizações conseguirem melhorar a sua atuação e gerir eficazmente os recursos existentes é através do desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão e desenvolvimento de carreiras.

Segundo Vala (2007), o sistema de gestão e desenvolvimento de carreira consiste num sistema organizado, planeado e formalizado, através do qual a organização consegue alcançar o equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos e os seus objetivos estratégicos.

Leibowitz (1986), refere que um sistema de desenvolvimento da carreira, origina benefícios obtidos para os empregados, para as chefias e para a própria organização. Relativamente aos benefícios para os empregados destacam-se: a ajuda nas decisões de carreira e de mudança; o enriquecimento da atual função e aumento da satisfação no trabalho; a melhoria da comunicação entre o colaborador e a chefia; os objetivos e as expectativas mais realistas; uma maior informação sobre a organização atual e as tendências futuras e por fim um aumento da responsabilidade na gestão da sua própria carreira. O mesmo autor, refere que este sistema também é vantajoso para as chefias, na medida em

que: aumenta a capacidade para gerir a sua própria carreira e manter os melhores trabalhadores; melhora a comunicação entre chefia e colaborador; permite a avaliação da produtividade e do desempenho; possibilita a realização de um plano de desenvolvimento e por fim, melhora a correspondência entre objetivos individuais e organizacionais. Na perspetiva da organização, a implementação do sistema de desenvolvimento de carreira também é benéfico uma vez que: melhora o uso das capacidades e dos conhecimentos dos colaboradores; permite alargar a informação a todos os níveis da organização; melhora a comunicação na organização como um todo e a lealdade dos colaboradores; aumenta a sua reputação como empresa que se preocupa com os seus trabalhadores; aumenta a eficácia dos seus colaboradores no exercício das suas funções e por fim permite uma maior clarificação dos objetivos organizacionais (Leibowitz, 1986).

No entanto, a implementação do sistema de desenvolvimento das carreiras também implica algumas contrapartidas (Leibowitz, 1986). Ou seja, implica alguns investimentos a nível financeiro e humano, nomeadamente a formação dos técnicos de recursos humanos em tarefas de carácter consultivo, o leva a uma mudança tendo em conta os seus papéis tradicionais (Vala, 2007). Para além desta mudança, este sistema exige ainda uma definição clara das metas e objetivos que se pretendem alcançar bem como o envolvimento de toda a estrutura organizacional (Vala, 2007). Leibowitz (1986), refere que para se alcançar o sucesso no sistema de gestão e desenvolvimento de carreiras, devem implementar-se quatro etapas: a definição das necessidades, em que se deve definir o atual sistema; a criação de uma visão estratégica, em que se determina as novas direções e possibilidades; seguidamente a definição do plano de ação, onde se decide quais os primeiros passos a dar e por fim avaliar os resultados aprendendo com os erros e premiando os colaboradores com bom desempenho na subida da carreira.

2.4 – Síntese e conclusão do capítulo teórico

Atualmente o sucesso das empresas depende essencialmente do grau de motivação e empenhamento dos seus colaboradores no exercício das suas atividades (Vala, 2007). Neste sentido, a avaliação de desempenho, como uma das ferramentas da gestão de recursos

humanos assume um papel de destaque, na medida em que pode ter consequências significativas na produtividade dos colaboradores (Vala, 2007).

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho apresenta ainda objetivos importantes e pertinentes para os diferentes atores organizacionais, ou seja possui objetivos para os avaliados, avaliadores e para a própria organização (Cleveland e Murphy, 1992). Caetano (1996), refere que os principais objetivos para a organização prendem-se com a necessidade de manutenção e desenvolvimento da mesma, bem como, com a necessidade de desenvolver os seus colaboradores e gerir as recompensas. Os avaliadores também têm objetivos próprios com a implementação do sistema que estão relacionados com a melhoria do desempenho dos colaboradores, a melhoria do relacionamento interpessoal com os avaliados e ainda com o aumento da reputação do avaliador ou da sua equipa (Vala, 2007). Por fim, os avaliados pretendem alcançar um *feedback* positivo sobre o seu desempenho e obter informações sobre o desempenho idealizado que o oriente para um bom profissional (Vala, 2007).

Na literatura estão descritos vários procedimentos, fontes e métodos de avaliação de desempenho, como podemos verificar ao longo deste capítulo, sendo que a entrevista de *feedback* assume uma importância fulcral neste processo, pois é nesta etapa que avaliador e avaliado discutem o desempenho profissional do avaliado e o perspetivam futuramente (Gomes, 2008). McGregor (1957), refere que os avaliadores não gostam de dar *feedback* aos avaliados porque, as críticas que fazem acerca do seu desempenho suscitam conflitos posteriores que por vezes são difíceis de ultrapassar. A avaliação de desempenho, é assim um processo com uma grande componente emocional, e qualificar as pessoas com quem trabalhamos diariamente, torna este processo ainda mais delicado, pois é incerto o impacto do resultado destas avaliações na conduta profissional dos indivíduos (Almeida, 1996).

Contudo, para Carrol e Schneier (1982), as pessoas admitem que têm alguns pontos fracos e que não desempenham tudo bem em todos os domínios da sua atividade o que faz com que apresentem alguma tolerância às críticas sobre o seu desempenho desde que não se exceda o que é considerado válido para os indivíduos.

Caetano (1996), refere que no sistema de avaliação de desempenho, a relação de comunicação que se estabelece entre avaliador e avaliado é um elemento importante a

considerar, dado que a negociação percebida por parte do avaliado acaba por ser um fator determinante para o sucesso de todo o processo de avaliação de desempenho.

3 - Metodologia

3.1 - Apresentação do Caso – A organização Medical Center

A presente dissertação, consiste num estudo de caso realizado na Medical Center (MC), empresa na área de consultoria e prestação de serviços em saúde. O principal objetivo deste estudo consiste na caracterização do modelo de avaliação de desempenho da empresa e na análise da opinião dos avaliadores e avaliados acerca do processo de avaliação em vigor.

Na MC, existe uma metodologia de avaliação de desempenho dos colaboradores e das suas chefias. Um processo de avaliação do desempenho das chefias intermédias, e um outro onde as chefias intermédias avaliam os seus colaboradores (Anexo 1 e 2). Por outro lado, pretende-se também com este estudo, identificar quais os critérios de avaliação considerados e quais os que não são contemplados no modelo e deveriam ser incluídos.

Numa empresa de prestação de serviços, como é o caso da MC, todas as atividades são de extrema importância, porém as que englobam a componente humana, são as que assumem maior relevância, pois são os seus colaboradores que estão na “linha da frente” em contacto direto com o cliente. Os funcionários responsáveis por estas tarefas têm duas vertentes distintas na execução do seu trabalho: defender os interesses da empresa contribuindo para que o serviço prestado esteja de acordo com as especificações estabelecidas (ser rápido e eficiente); manter cordialidade e atenção para com o cliente, defendendo os seus interesses e proporcionando um elevado nível de satisfação (Lovelock, 2006; Rodrigues, 2000).

3.1.1 - História, Missão, Visão e Valores da Medical Center

A MC foi constituída em 1998, data em que, o panorama da utilização das Radiações na Saúde em Portugal era altamente deficitário. Na maior parte dos casos os equipamentos existentes eram obsoletos, e as valências como a Radioterapia não tinham um grande número de profissionais na área da “Proteção Contra Radiações”.

Após a saída de um conjunto de Diretivas Europeias aplicáveis à utilização de Radiações na Saúde e na Indústria (nomeadamente 96/29 e 97/43 Euratom), um grupo de sete cidadãos decidiu criar uma empresa que trouxesse para Portugal competências e dinâmicas novas, colmatando um conjunto de lacunas encontradas ao nível dos recursos humanos. Assim, foi criada a *Medical Center* (então sociedade limitada), pretendendo ser uma empresa inovadora em diversos níveis da realidade nacional, com uma Gestão baseada na Inovação e Flexibilidade.

Ao longo dos anos a MC, foi criando parcerias técnico-científicas com o *King's College* e o *HPA-NRPB*, centros de referência na área de radiações, de Inglaterra, de modo a proporcionar serviços de excelência em todos os serviços/departamentos onde colabora.

A MC foi em 2008 e 2009, co-responsável pelo tratamento de cerca de 6.000 doentes de radioterapia por ano, participando em nove serviços de radioterapia do país (50% dos existentes em Portugal), incluindo centros com técnicas de IMRT (Radioterapia com Intensidade Modulada), IGRT (Radioterapia Guiada por Imagem), Respiratory Gating, Radiocirurgia (com aceleradores lineares ou com Gamma-Knife) e Radioterapia Estereotáxica Fraccionada, encontrando-se atualmente distribuída por todo o território português (com exceção dos Açores).

Na tabela em baixo, apresentam-se os principais marcos históricos desta organização.

Ano	Marcos históricos:
1998	Criação da empresa com 7 sócios fundadores e capital social de €5.000
2000	Parceria com o King's College – Kcare de Londres
2000	Realização do Primeiro Encontro sobre Proteção Radiológica na Saúde
2001	Abertura do primeiro centro de Radioterapia (Quadrantes, Grupo Joaquim Chaves)
2002	Mudança de instalações (Av. B. Pinheiro, Lisboa)
2003	Parceria com o NRPB (Atual HPA de Londres)
2006	Mudança de instalações (Av. Berna, Lisboa)

2008	Mudança de instalações (Campo Grande, Lisboa)
2008	Passagem de sociedade limitada a S.A. com capital de €100.000
2008	Realização do II Encontro sobre Proteção Radiológica na Saúde, em colaboração com o ITN (no grande auditório da Universidade Católica em Lisboa)
2009	Medical Center SA reconhecida pelo IAPMEI como PME Líder
2009	Certificação da empresa e de todos os seus sectores segundo as normas ISO
2010	Criação do cargo de Director Geral
2010	Medical Center SA reconhecida pelo segundo ano consecutivo como PME Líder pelo IAPMEI

Tabela 1: Principais marcos históricos da MC

A missão da MC consiste em proporcionar uma mais-valia para os profissionais de saúde, instituições de saúde e instituições industriais, para que o desempenho das suas funções com radiações decorra com a maior segurança possível. A sua norma de conduta tem como premissa aumentar a satisfação das necessidades dos seus clientes através da competência, empenho e dedicação de todos os seus colaboradores.

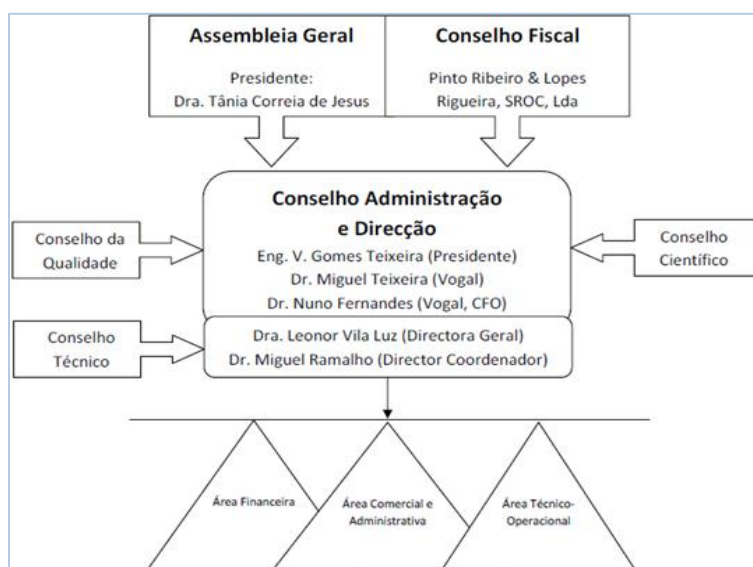


Figura 2: Organograma da MC

3.1.2 - Principais Valências dos Colaboradores MC

A MC dispõe atualmente de 120 colaboradores, divididos entre profissionais licenciados em Engenharia Física, Engenharia Biomédica e Radioterapia. Estes profissionais exercem funções nas várias valências onde a MC colabora ativamente na prestação de serviços como: Controlo de Qualidade em Radiologia, Dosimetria Individual, Medicina Nuclear; Consultoria Técnica, Proteção Radiológica, Formação e Radioterapia. Estes colaboram ativamente a diversos níveis:

- Apoio no *design* do Serviço de RT, ergonomia de percursos e otimização de espaços;
- Elaboração de estudos de proteção contra radiações;
- Indicação dos requisitos legais de um Serviço de Radioterapia;
- Apoio na escolha dos equipamentos para o Serviço de Radioterapia e discussão de contratos com os fornecedores;
- Realização dos testes de aceitação dos equipamentos;
- Planeamento e realização de um programa de controlo da qualidade dos equipamentos (nomeadamente dos aceleradores lineares – equipamento utilizado em Radioterapia, aparelhos de braquiterapia, Sistemas de Planeamento), de monitorização de radiações e dosímetros necessários, análise de resultados e adoção de medidas corretivas;
- Dosimetria clínica / Planimetria de pacientes;
- Administração de tratamentos diários de radioterapia aos pacientes;
- Realização de Tomografia Computorizada (TC) aos pacientes;
- Análise da dosimetria individual dos profissionais e implementação de medidas corretivas.

A MC, é uma empresa de prestação de serviços, em que o único ativo disponível, são as pessoas que a compõem. As pessoas são um importante fator de fidelidade do cliente, desempenhando um papel importante na cadeia de lucro do serviço (Lovelock, 2006).

3.2 - Método de Análise e Amostra do Estudo

Tendo em atenção a complexidade do objeto em estudo e os objetivos a que nos propomos, aplicamos uma metodologia de investigação com uma lógica de descoberta no terreno, ou seja uma metodologia qualitativa indutiva (Maroy, 1997; Flick, 1999). Os objetivos do estudo consistem então em analisar o processo de avaliação de desempenho existente na organização *Medical Center*, obter informação sobre a opinião dos avaliadores e avaliados acerca do modelo utilizado e sobre a condução do mesmo, identificar os aspetos positivos e negativos do processo e modelo de avaliação de desempenho.

Tratando-se de um estudo de caso, a opção metodológica recaiu sobre uma abordagem qualitativa. Esta opção justifica-se pelo fato de constituir a que mais se coaduna com o objeto de estudo. A realização de entrevistas semi-estruturadas revelou ser a metodologia que melhor permitiria obter informação sobre as perceções e opiniões dos avaliadores e avaliados relativamente ao processo de avaliação de desempenho. De acordo com as orientações da literatura (Bodgan e Biklen 1994), adotou-se uma metodologia indutiva, em que, sem termos definido hipóteses a testar, pretendemos com a nossa recolha e análise dos dados construir um esquema de inteligibilidade, sobre a perceção dos colaboradores da *Medical Center* acerca do modelo de desempenho em vigor.

Consistindo a organização MC, numa empresa de prestação de serviços em áreas tão distintas como: Radiologia, Dosimetria Individual, Medicina Nuclear, Proteção e Segurança Radiológica, Radioterapia, decidiu-se focar este estudo apenas sobre os colaboradores que exercem funções no sector da Radioterapia, pois cada ramo de actividade tem associada uma especificidade e uma realidade diferente. Assim sendo, esta análise realizar-se-á a um nível micro, ou seja serão analisadas as perceções individuais de cada colaborador, que exerce a sua atividade profissional num serviço de radioterapia.

Contudo com o intuito de recolher informação mais detalhada e rica sobre esta temática, procurou-se que a análise fosse aplicada a dois colaboradores de cada um dos serviços de Radioterapia de Portugal Continental, onde a MC colabora na prestação de serviços: Unidade de Radioterapia do Porto, Hospital Cuf Descobertas, Hospital de Santa Maria, Centro Oncológico Dr^a Natália Chaves e Unidade de Radioterapia de Faro e SAMS (Serviço de Assistência Médico Social do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas).

Para este estudo, o conjunto de elementos sobre os quais se recolherá a informação através de entrevistas será constituído por 12 profissionais, dos quais 3 são chefias intermédias e 9 subordinados. Esta divisão é devida à existência de várias chefias intermédias que são comuns às unidades de radioterapia referidas em cima. Para a seleção do conjunto de pessoas a entrevistar teve-se em principal linha de conta a relevância e credibilidade da informação para o estudo, e por isso foram selecionados os profissionais com mais experiência e que foram sujeitos a um maior número processos de avaliação de desempenho e logo, com maior conhecimento e experiência relativamente à temática estudada.

3.3 - Procedimentos no processo de Recolha da Informação

A recolha de dados consiste numa fase da investigação na qual se procura obter informações junto de múltiplas fontes, com o fim de passar de um nível de conhecimento para outro nível de conhecimento ou de representação de uma dada situação (De Ketele e Roegiers, 1993).

A entrevista constitui o instrumento de recolha de dados da presente investigação sendo a sua análise baseada num processo indutivo (Fernandes e Maia, 2001). Para Erasmie e Lima, (1989), uma entrevista consiste numa conversa devidamente planeada, com o objetivo de obter informações sobre crenças, atitudes, comportamentos e conhecimentos do entrevistado relativamente a certas questões ou matérias.

O processo indutivo, visa essencialmente a comparação entre os dados recolhidos da entrevista a cada colaborador e as bases teóricas referentes ao estudo. Esta comparação “consiste num movimento contínuo entre a construção do investigador e o retorno aos dados até que o processo fique saturado (Fernandes e Maia, 2001 p.55).

Na investigação, pode recorrer-se a vários tipos de entrevistas de acordo com o seu grau de estruturação, no entanto e tendo em conta o objetivo do estudo, vai utilizar-se uma entrevista semi-estruturada, porque é diretiva em relação aos temas que se pretende recolher informação, permitindo simultaneamente que os mesmos sejam abordados de uma forma livre. Ketele e Roegiers (1993), referem que neste tipo de entrevista, o entrevistado

pode produzir um discurso que não é linear, pois o mesmo pode falar abertamente e do modo que entender sobre a questão que lhe foi colocada, e por outro lado, nem todas as questões do entrevistador estão previstas antecipadamente tendo este último um papel ativo.

O fato do investigador ter um papel ativo, promove o enriquecimento de todo o processo, nomeadamente na obtenção de dados, pois com a sua sensibilidade, este orienta a entrevista e focaliza-a de modo a conseguir um maior alinhamento com os objetivos estabelecidos (Ketele e Roegiers, 1993). Para tal pode reformular novas perguntas abertas, com o principal objetivo de enriquecimento do conteúdo.

Segundo M. Grawitz referido por Ruquoy (1997), o papel do entrevistador, quando recorre a uma entrevista semi-estrurada é o seguinte: segue a linha de pensamento do seu interlocutor, ao mesmo tempo que zela pela pertinência das afirmações relativamente ao objeto de pesquisa e pela instauração de um clima de confiança no decorrer da entrevista. Foddy (1996), refere que as respostas a perguntas abertas indicam a intensidade dos sentimentos dos entrevistados à temática, no entanto é necessária especial atenção por parte do entrevistador, pois a liberdade de resposta que é dada ao entrevistado pode conduzir mais facilmente à ambiguidade do que à clareza.

De forma a evitar qualquer tipo de ambiguidade ou inoperância, deverá recorrer-se a uma entrevista piloto antes de se efetuar a entrevista definitiva, pois desta forma é possível ao investigador eliminar as ambiguidades nas perguntas formuladas e prever as respostas realmente importantes (Fox, 1987).

Durante a realização da entrevista, e uma vez que o seu conteúdo é o principal meio de recolha de dados, deve utilizar-se um gravador para que toda a informação seja aproveitada, no entanto a gravação deve ser sempre autorizada pelo entrevistado, e o gravador deve ser visto como uma terceira presença que não se pode ver (Bogdan e Bilklen, 1994).

A fase seguinte consiste na transcrição das entrevistas cujo objetivo consiste em aumentar a compreensão da informação recolhida. A análise envolve o trabalho com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta de aspetos importantes e do que deve ser apreendido e a decisão do que vai ser transmitido aos outros (Bogdan e Bilklen, 1994).

Estes procedimentos aconselhados pela literatura serão seguidos com o intuito de recolher informação sobre o tema que está a ser estudado. A técnica de análise de conteúdo será utilizada para a análise da informação, pois, como refere Vala (1986), uma das vantagens desta técnica reside no fato de esta poder incidir sobre o material não estruturado como é o caso das entrevistas abertas ou semi-estruturadas.

A análise de conteúdo é para Berelson (1952), uma técnica de investigação para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo resultante da entrevista. Para que esta descrição seja objetiva, exige uma definição precisa das categorias de análise, de modo a permitir que diferentes pesquisadores possam utilizá-las, obtendo os mesmos resultados. Esta técnica de análise também deve ser sistemática, e para tal é necessário que a totalidade do conteúdo seja analisada face a todas as categorias definidas. Por fim, o mesmo autor refere que a mesma é quantitativa, na medida em que permite obter informações precisas e objetivas sobre a frequência da ocorrência das características do conteúdo.

Na análise de conteúdo deste estudo serão utilizados procedimentos abertos ou exploratórios, pois, não existem categorias pré-definidas, tendo por isso um carácter puramente exploratório (Henry e Moscovici, 1968). Os resultados são devidos unicamente à metodologia de análise, estando portanto isenta de qualquer referência a um quadro teórico pré-estabelecido (Ghiglione e Matalon, 1997).

Uma das etapas na análise de conteúdo, consiste na codificação, ou seja, transformar a informação obtida pelos entrevistados, em algo que seja interpretável e tenha significado para o investigador, isto é as categorias de análise (Berelson, 1952). O mesmo autor refere que os estudos serão mais produtivos, com categorias claramente formuladas e bem adaptadas ao problema e ao conteúdo a analisar.

Bardin (2007), refere que os critérios de categorização podem ser: semânticos (categorias temáticas), sintáticos (verbos, adjetivos), lexicais (classificação das palavras de acordo com o seu sentido) e expressivos (categorias relacionadas com características da linguagem).

Após a categorização, uma outra etapa da análise de conteúdo consiste na descrição, ou seja, na enumeração das características do texto resumidas após o seu tratamento (Bardin, 2007). Seguidamente à descrição surge a etapa da interpretação, que consiste em atribuir um significado às características descritas anteriormente (Bardin, 2007).

Existe ainda uma etapa muito importante, que se situa entre a descrição e a interpretação, que é a inferência, pois o interesse não reside na descrição do conteúdo, mas sim no que este poderá representar e/ou ensinar após o seu tratamento (Bardin, 2007). A finalidade da análise de conteúdo será efetuar inferências sobre as mensagens do discurso, cujas características foram inventariadas e sistematizadas (Vala, 1986).

Por fim, procede-se à numeração, ou seja, ao registo da frequência com que cada entrevistado referiu determinada categoria, consistindo esta numa última etapa da análise de conteúdo.

3.4 - Guião da Entrevista

O guião para este estudo é constituído por 10 questões (ver ANEXO 3), que se centram nos seguintes domínios: a importância e objetivos da avaliação de desempenho, envios cometidos pelo avaliador, o *feedback* na avaliação de desempenho e as formas de compensação resultantes de processos de avaliação.

Antes de efetuar as entrevistas definitivas, recorreu-se a uma entrevista piloto, de modo a evitar possíveis ambiguidades, e a corrigir e/ou reformular as questões com vista à obtenção de respostas mais pertinentes de acordo com os objetivos desta dissertação. Deste modo, e após a realização desta entrevista-piloto surgiram algumas questões que foram analisadas e objeto de alteração, que passo a descrever, ao longo da exposição das questões.

Relativamente à primeira questão, pretende-se saber se o entrevistado identifica o processo de avaliação de desempenho que está implementado na organização, e qual é a sua periodicidade. No entanto, verificou-se na entrevista piloto, que os profissionais acabavam por dar a sua opinião acerca da periodicidade do processo de avaliação e esta informação foi considerada pertinente porque assim é possível discernir a natureza da organização, o tipo de funções realizadas e a qualidade dos colaboradores. Deste modo, foi adicionada à primeira pergunta, a questão de concordância com a periodicidade. A questão resultante traduziu-se da seguinte forma:

1. Existe algum processo de avaliação de desempenho (A.D.) na Medical Center (MC)? Com que periodicidade? Concorda?

A segunda questão, enquadrando-se já na temática da avaliação de desempenho, pretende discernir qual a importância que os colaboradores/chefias atribuem ao processo em si. Sendo uma questão direta pretende-se conhecer a opinião do entrevistado quanto à importância que atribui à avaliação de desempenho que existe na empresa. Porém na entrevista piloto, constatou-se que o entrevistado tinha tendência a dirigir a sua resposta apenas para a importância do processo de avaliação de desempenho para o colaborador, não referindo os benefícios para a organização. Neste sentido considerou-se mais esclarecedor fazer referência também à organização na questão. Desta forma a questão formulada procura conhecer a opinião do entrevistado relativamente à importância que este atribui ao processo de avaliação de desempenho para colaboradores e para a organização. A questão formulada foi a seguinte:

2. Qual a importância que atribui ao processo de A.D. para si e para a organização?

A terceira questão procura identificar quais os objetivos que os colaboradores/chefias atribuem ao processo em si e como não suscitou dúvidas na entrevista piloto manteve-se igual. A questão foi então formulada da seguinte forma:

3. Quais os objetivos, na sua opinião do processo de AD?

A quarta questão, pretende conhecer a opinião dos entrevistados relativamente ao método implementado na empresa, saber se se trata de um processo orientado para resultados ou para objetivos previamente estabelecidos entre a empresa e os colaboradores. Como resultado da entrevista-piloto, verificou-se a necessidade de reformular a questão tendo sido acrescentada a dimensão atinente ao desenvolvimento da carreira. Por outro lado, verificou-se que o entrevistado incidiu a sua resposta nos aspetos relacionados com a eficácia do sistema de AD e neste sentido optou-se por incorporar esta dimensão na questão. O resultado reflexivo deste processo traduziu-se nas seguintes questões:

4. Considera o método atualmente implementado na MC, mais orientado para os resultados, objetivos ou para o desenvolvimento da carreira? Identifica condições de eficácia do sistema de AD?

Com a quinta questão, pretende-se saber a opinião do entrevistado relativamente a problemas na operacionalização do processo de avaliação de desempenho tentando explorar a opinião relativamente a enviesamentos ou erros inerentes ao processo de avaliação. Para obter esta informação colocou-se a seguinte questão:

5. Considera que podem ocorrer alguns erros ou enviesamentos cometidos pelo avaliador e que possam influenciar o processo? Quais?

Com a sexta questão, pretende-se explorar a opinião dos colaboradores acerca do *feedback* da avaliação de desempenho e verificar se o mesmo está implementado na organização. Contudo, após a entrevista piloto verificou-se que o seu conteúdo era demasiado extenso para uma única questão, desdobrando-se a questão em duas. Desta forma colocaram-se as seguintes questões:

6. No processo de AD os colaboradores têm conhecimento do resultado da sua avaliação? Qual a sua opinião?
7. Considera o *feedback* um aspeto importante da AD?

A próxima questão, tem o objetivo de verificar se existe algum tipo de compensação na organização associada aos resultados do processo de avaliação de desempenho. Todavia, e como resultado da entrevista piloto, foi necessário reformular esta pergunta, porque para além de saber o tipo de compensação que os colaboradores tiveram ou não na organização, é igualmente importante saber a perceção dos colaboradores em relação a essa temática. As questões foram redigidas da seguinte forma:

8. Que consequências deve ter o processo de AD para o colaborador? O que pensa disso? Que consequências já teve?

Em relação à última questão, considerou-se que seria mais adequado subdividi-la de modo a ter uma questão que pretendesse apenas abordar a opinião dos colaboradores acerca dos critérios em vigor no formulário de avaliação de desempenho, e uma questão final, acerca da condução do processo de avaliação de desempenho e do modelo em si, identificando pontos fortes, fracos e sugestões de melhoria. As seguintes questões foram

formuladas no sentido de permitirem obter uma informação sobre a opinião dos entrevistados quanto aos critérios introduzidos no processo de avaliação e sobre a condução do próprio processo.

9. Relativamente aos critérios introduzidos no processo de AD considera-os justos? Mudaria alguns deles?

10. Qual a sua opinião sobre a condução do processo da AD? Pode indicar sugestões ou aspetos menos positivos e mais positivos do mesmo?

4 - Resultados

4.1 - A realização das entrevistas

Foram realizadas 12 entrevistas a colaboradores (9) e a chefias (3) da Medical Center, que colaboram na Unidade de Radioterapia do Porto Hospital Cuf Descobertas, Hospital de Santa Maria, Centro Oncológico Dr^a Natália Chaves e Unidade de Radioterapia de Faro e SAMS

Os dados foram recolhidos através de entrevistas semi-estruturadas, realizadas entre os meses de Julho e Agosto de 2011. As entrevistas decorreram no local de trabalho dos entrevistados, numa sala de reuniões, por se apresentar como o local mais tranquilo para o decorrer da mesma.

Durante a entrevista, teve-se especial atenção aos telefones e telemóveis para não interferirem na realização da entrevista.

Os profissionais foram convidados a participar neste estudo por via telefónica, onde lhes foi apresentado, de uma forma genérica, os objetivos e o enquadramento deste projeto. Após a obtenção da disponibilidade dos colaboradores, efetuou-se a respectiva marcação (data, hora e local) da entrevista. Antes do início de cada entrevista, foi salientado o carácter confidencial e sigiloso da informação obtida através da entrevista, pedindo autorização para a gravação da mesma. Todos os entrevistados concederam a gravação da entrevista, tendo sido a duração média das entrevistas de cerca de 35 minutos, de acordo com o grau de comunicação dos entrevistados.

4.1.1 - A transcrição dos dados das entrevistas

Quando se recorre a entrevistas, a qualidade das gravações e a sua posterior transcrição é relevante para garantir a fiabilidade dos dados recolhidos e a sua interpretação na investigação qualitativa (Flick, 1998). Assim, e de modo a não perder o conteúdo da entrevista, foi feito um teste com o gravador para verificar se a gravação estava a ser feita nas melhores condições.

Quando procedemos à transcrição das entrevistas (ver anexo 5), respeitou-se o discurso integral, a pontuação e o estilo de conversação dos intervenientes.

O processo de transcrição das entrevistas, foi iniciado após a realização da primeira entrevista, o que nos permitiu, à medida que fomos transcrevendo as entrevistas, verificar que havia temas que não foram muito explorados ou aprofundados na entrevista, permitindo-nos deste modo aprofundar melhor o seu conteúdo nas entrevistas subsequentes.

4.2 - Resultados sociodemográficos dos entrevistados

As entrevistas foram realizadas a 12 profissionais (9 subordinados e 3 chefias intermédias) que exercem funções nos vários serviços de radioterapia onde a MC colabora - fig. 3. Dos vários entrevistados 11 eram do sexo feminino e 1 do sexo masculino – fig. 4. A representatividade dos dois géneros sexuais, é bastante desequilibrada e esta realidade traduz também a realidade da organização para a valência da radioterapia, sendo de referir que o principal critério de selecção consistiu no maior número de anos ao serviço da *Medical Center*.



Figura 4: Número de entrevistados.



Figura 3: Sexo dos entrevistados.

A organização MC, possui atualmente aproximadamente 59 colaboradores e 6 chefias intermédias para a valência de Radioterapia, tendo sido entrevistados 15,25% dos colaboradores e 50% das chefias – fig. 5.

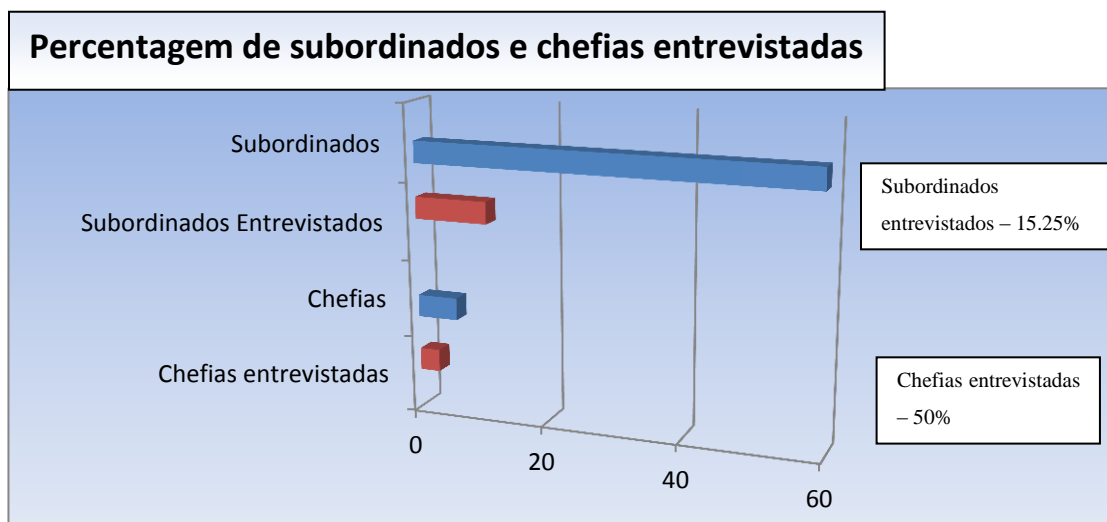


Figura 5: Percentagem de subordinados e chefias entrevistadas.

A MC é uma empresa relativamente recente no mercado, e por isso as idades médias dos profissionais entrevistados é de 31,3 anos, sendo a média etária das chefias ligeiramente superior à dos colaboradores – fig. 6.

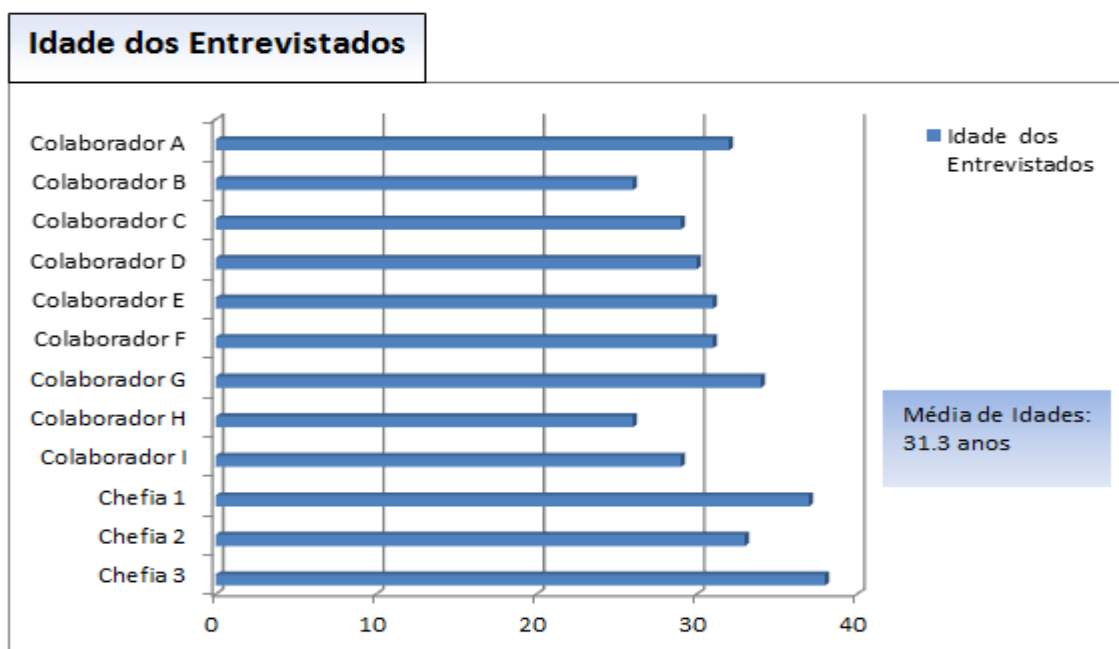


Figura 6: Idade em anos dos subordinados e chefias entrevistadas.

A média do tempo de experiência profissional, dos vários entrevistados, ao serviço na organização é para os colaboradores de 4,22 anos e para as chefias relativamente superior atingindo os 9,33 anos – fig. 7. Sendo a MC, uma empresa recente no mercado, foi-nos possível entrevistar, no que respeita às chefias intermédias, os profissionais que colaboram com esta organização, quase desde o seu primórdio.



Figura 7: Experiência profissional em anos dos subordinados e chefias entrevistadas.

4.3 – Análise de conteúdo das entrevistas

Na investigação qualitativa, o investigador surge com um papel ativo, na condução operacional das entrevistas, encorajando e orientando a participação do sujeito (Fernandes e Maia, 2001). Deste modo, e após a transcrição das entrevistas, segue-se a codificação aberta em que cada resposta representa uma unidade de análise. Esta unidade de análise, pode corresponder a uma opinião ou a uma expressão de sentimento, estando representada por palavras e/ou frases comuns ao discurso dos vários entrevistados. Assim, fomos decompondo as respostas, fazendo uma primeira categorização das unidades de análise, enquadrando-a na literatura revista inicialmente, e à medida que as entrevistas foram

analisadas, surgiam por vezes novas categorias de análise, o que obrigava a reformular a análise já realizada.

Por uma questão de facilidade da análise categorial dos resultados, decidiu-se nos casos em que a mesma pergunta continha várias questões, analisar cada questão de forma individualizada.

Em relação à primeira questão da entrevista, todos os entrevistados reconhecem a existência de um processo semestral de avaliação de desempenho (AD) na organização (tabela 2 e 3), contudo, as opiniões dividiram-se quanto à periodicidade que a empresa pratica (tabela 4). Alguns entrevistados, concordavam com a periodicidade, outros consideravam que seria preferível uma avaliação anual, outros entendiam que deveria ser mista ou seja anual para alguns colaboradores e semestral para outros e houve ainda um colaborador que defendeu uma periodicidade trimestral. A grande maioria dos colaboradores concorda com uma periodicidade semestral para a AD sem contudo indicar alguma justificação. No entanto a grande variação nesta questão verifica-se ao nível das chefias que consideram de um modo geral que deveria ser anual ou então com uma periodicidade mista anual/semestral.

As razões apontadas para uma periodicidade anual, foi defendida como uma melhor alternativa, pois permite uma maior e mais completa integração do colaborador no serviço e em todas as suas rotinas, e ainda aumenta o tempo entre as avaliações o que possibilita implementar medidas corretivas e avaliar com mais tempo a sua eficácia.

“Até diria que é pouco por vezes seis meses não chega para desenvolver todo o trabalho (introduzir a pessoa no serviço, nas rotinas...), o ideal seria anual.” (chefia 1)

“É uma periodicidade curta, eu penso que a correta havia de ser anual, porque entre o fazer, receber os resultados... passaram 1 ou 2 meses e só temos mais 2 ou 3 meses para fazer alguma coisa e entretanto já temos outro processo de avaliação.” (chefia 3)

A periodicidade mista anual/semestral foi defendida, por dois colaboradores, no sentido de aplicar a avaliação semestral para os colaboradores estagiários ou que exercem funções há relativamente pouco tempo na organização, e uma avaliação anual para os colaboradores mais experientes, pois as rotinas e a própria orgânica do trabalho não sofre

grandes alterações de seis em seis meses e para estes esta avaliação seria um pouco a repetição da anterior:

“Os 6 meses até podem ser bons para alguns, mas para outros seria um bocadinho a repetição. Para os colegas mais experientes acho que seria melhor anual.” (chefia 2)

Existe algum processo de Avaliação de Desempenho na Medical Center (MC)?

Categoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Sim	12	“Existe...” (colaborador A)
Não	0	

Tabela 2: Análise categorial da questão 1 – parte I.

Com que periodicidade?

Categoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Semestral	12	“Sim, de seis em seis meses...” (colaborador D)

Tabela 3: Análise categorial da questão 1 – parte II.

Concorda?

Categoria	Subcategoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Sim		5 (C, D, F, H e I)	“Sim, semestral e concordo.” (Colaborador I).
Não	Anualmente	4 (A, B, chefia 1 e 2)	“Para mim anualmente chegava.” (Colaborador B)
	Trimestralmente	1 (E)	“Mas eu acho que o ideal seria de 3 em 3 meses, porque às vezes mudam algumas coisas no trabalho.” (Colaborador E).
Misto (Semestral/Anual)		2 (G e chefia 2)	“Os 6 meses até podem ser bons para alguns, mas para outros seria um bocadinho a repetição. Para os colegas mais experientes acho que seria melhor anual.” (Chefia 2)

Tabela 4: Análise categorial da questão 1 – parte III.

Na segunda questão, todos os entrevistados reconhecem que o processo de avaliação de desempenho é benéfico para a organização e também para o próprio indivíduo (tabela 5 e 6).

Todos os colaboradores, revelam uma opinião consensual quanto à importância da AD, verificando-se uma atitude de aceitação em relação ao processo de AD. Esta atitude surge como uma necessidade sentida pelos colaboradores em que se avalie e recompense o seu desempenho, e que do mesmo modo, se puna o mau desempenho de alguns colegas.

Quando fazemos a análise para a importância que se atribui ao processo para o indivíduo (tabela 5), verifica-se que grande parte dos colaboradores refere que o sistema permite identificar os pontos fortes e fracos da sua performance profissional, com vista à melhoria do desempenho. Deste modo, torna-se possível melhorar o comportamento e consequentemente o desempenho em relação aos padrões que a empresa valoriza. Para além deste aspeto, outros colaboradores atribuem bastante importância à AD, pelo fato de esta consistir numa ferramenta que possibilita o reconhecimento do desempenho do indivíduo pela organização. Um exemplo dessa perceção é reproduzido pelo colaborador B

“Para mim é importante se for bem feito e se as tuas repercussões forem favoráveis para ti e para a empresa. Para mim o processo é sempre construtivo mesmo que ouça coisas que eu não goste. Mas o que me traz é o reconhecimento do meu trabalho, traz melhorias que eu possa fazer em relação ao meu trabalho. Motiva-me saber que o meu trabalho é reconhecido e que eu sou uma mais-valia para a empresa e isso também deveria ser um objetivo da AD. Para a organização é uma forma que eles têm de saber os trabalhadores que estão no terreno, o que eles estão a fazer e como o estão a fazer”. (Colaborador B)

De acordo com a teoria Bifatorial de Herzberg, o reconhecimento é uma das necessidades que provoca uma motivação para o exercício das tarefas, e portanto é alcançado através do enriquecimento da tarefa. Os colaboradores tomam consciência que só com a existência de um sistema de avaliação de desempenho, poderão maximizar o rendimento e melhorar a perceção da função e a compreensão dos objetivos do trabalho de cada um, e a sua importância para o resultado global da empresa. Esta situação é bastante estimulante para o indivíduo, pois consegue verificar que o seu esforço e dedicação em prol da organização está a ser reconhecido, e como tal os níveis de motivação elevam-se com o

intuito de fazer cada vez mais e melhor. Assim sendo, a AD, assume-se com uma importância vital para o indivíduo, na medida em que permite:

“.... ter uma noção do que o meu responsável acha do meu trabalho, o que eu posso melhorar e vice-versa. Acho que a avaliação serve para nós termos uma noção daquilo que fazemos bem e para tentar corrigir o que fazemos mal e manter os aspetos positivos” (colaborador A)

Ainda no seguimento desta questão é de salientar, que o facto de ser possível avaliar a chefia intermédia foi também referido por dois colaboradores e uma chefia como sendo um aspeto muito importante, quer para o indivíduo enquanto colaborador, que tem uma oportunidade para se pronunciar em relação ao desempenho da sua chefia, e também é vantajoso para a própria chefia porque torna possível ter a noção de como os seus subordinados avaliam o seu desempenho, com vista à possibilidade de o melhorar e ajustar às necessidades dos colaboradores.

“Claramente a razão do processo de avaliação de desempenho é o de conhecer a pessoa e as chefias por parte da direção e é também uma oportunidade para o colaborador se pronunciar relativamente às chefias intermédias”. (chefia 3)

Qual a importância que atribui ao processo de AD para si?

Categoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Reconhecimento do desempenho	5 (A, B, C, E e G)	“Motiva-me saber que o meu trabalho é reconhecido” (colaborador B)
Pontos fortes e fracos	8 (A, B, C, D, F, G, H e I)	“... ao sabermos as nossas falhas, já sabemos que nos temos de empenhar mais nesse ponto. Ao sabermos onde estamos melhor a avaliação motiva-nos a continuar.” (colaborador C)
Possibilidade de avaliar a chefia intermédia	3 (G, H e Chefia 3)	“...é também uma oportunidade para o colaborador se pronunciar relativamente às chefias intermédias.” (chefia 3)

Tabela 5: Análise categorial da questão 2 – parte I.

Em relação à segunda parte da questão (tabela 6), verifica-se que a maioria dos entrevistados, refere que a importância da AD para a organização resulta do conhecimento

do desempenho dos colaboradores que trabalham nos vários serviços do país. Este aspeto assume especial relevo, porque sendo a MC uma empresa de prestação de serviços a nível internacional, não é fácil obter-se a perceção do desempenho de uma forma direta de cada colaborador:

“Para a organização, umas vezes que eles não têm grande contacto connosco estas avaliações acabam por ser positivas, porque têm uma noção daquilo que fazemos e se correspondemos às expectativas.” (Colaborador E)

Assim sendo, ao ter conhecimento do desempenho dos colaboradores, torna-se mais fácil diferenciá-los, e com esta distinção é possível motivar os colaboradores ao bom desempenho, e ao aumento da produtividade:

“Para a organização é importante saber a prestação de cada colaborador para poder haver uma distinção, para que se possam premiar as pessoas que se destacam e têm mérito das outras pessoas que não são tão empenhadas.” (colaborador G)

Ainda no âmbito desta questão, foi referido por um colaborador, que a organização ao ter conhecimento do desempenho dos colaboradores pode ainda aferir se existe necessidade de formação, no caso do seu desempenho não corresponder às expectativas. Por vezes, para se concretizar as decisões de gestão, as empresas têm necessidade de emitir juízos acerca dos seus colaboradores, e neste sentido, sendo a AD um instrumento de recolha de informações sobre o desempenho dos colaboradores, pode constatar-se a necessidade de planear formação para os colaboradores no sentido de conseguir uma melhor adaptação ao posto de trabalho.

“...ver se as pessoas fazem bem o que é suposto fazer, ou precisam de formação para desenvolver mais alguma aptidão.” (colaborador F)

A possibilidade de se obter informação sobre o desempenho da própria chefia, também foi referido, como um fator positivo para a organização, porque apesar da chefia ter uma comunicação mais estreita com a direção, é importante saber qual o *feedback* que os seus subordinados têm em relação ao seu desempenho. Esta avaliação bidirecional, foi referida por quatro entrevistados como sendo uma forma de verificar o relacionamento existente no grupo de trabalho. Este conhecimento global da empresa, torna possível

reconhecer todo o trabalho de equipa e identificar alguns aspetos que poderão estar a condicionar o desempenho de todo o grupo de trabalho, que podem por vezes estar associados ao desempenho dos subordinados e noutras situações à conduta da própria chefia.

“... é possível ver não só o trabalho desenvolvido pelos colaboradores mas também pela chefia intermédia, e penso que assim consegue-se ver a organização que existe no trabalho e também é uma oportunidade para que os colaboradores apontem algumas coisas que não estão bem na equipa.” (colaborador G)

A importância do processo de AD, ao nível, da tomada de decisões, foi referida essencialmente por chefias o que denota, um especial cuidado no planeamento, tendo em conta as situações e necessidades do presente:

“Às vezes para a organização é útil para a tomada de decisão em que temos que escolher um colaborador com estas funções.” (chefia 1)

“Dá para ver o ponto de situação de cada colaborador, se está a evoluir ou não, se é necessário fazer alguns ajustes ou mudar a equipa.” (chefia 2)

E para a organização?

Categoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Diferenciação de colaboradores	4 (A, B, G e I)	... nem todos os colaboradores são iguais... É uma maneira de os diferenciar.” (colaborador A)
Informação do desempenho dos colaboradores	9 (B, C, D, E, G, H, I, Chefia 2 e 3)	“...ver também como está o desempenho do colaborador...” (colaborador D)
Informação do desempenho das chefias	5 (D, E, G, H e chefia 3)	“ A organização também consegue ver qual o desempenho da chefia e o que os subordinados acham do seu comportamento” (colaborador H)
Motivar os colaboradores	1 (C)	“... se tivermos as pessoas motivadas o trabalho corre melhor e isto é bom para a organização.” (colaborador C)
Relacionamento no grupo de trabalho	4 (E, H, G e chefia 3)	“ Também acabam por ter uma noção do relacionamento profissional que existe entre os colaboradores e as

		chefias intermédias.” (colaborador E)
Novas contratações	1 (F)	“...serve para ver se tem necessidade de mais colaboradores com mais competências.” (colaborador F)
Tomada de decisão	2 (chefia 1, 2)	“Às vezes para a organização é útil para a tomada de decisão em que temos que escolher um colaborador com estas funções.” (chefia 1)
Necessidade de Formação	1 (F)	“...ver se as pessoas fazem bem o que é suposto fazer, ou precisam de formação para desenvolver mais alguma aptidão.” (colaborador F)

Tabela 6: Análise categorial da questão 2 – parte II.

Na terceira questão (tabela 7), os entrevistados tiveram a oportunidade de mencionar quais os objetivos de um processo de AD, sendo de referir que não se verificaram grandes diferenças entre as opiniões de chefias e colaboradores. Também nesta questão uma multiplicidade de objetivos surgiram, alguns deles coincidentes com a questão anterior. Assim sendo, o objetivo referido por um maior número de pessoas, foi a verificação do desempenho dos colaboradores e das suas chefias:

“Verificar o desempenho dos colaboradores e chefias no trabalho.” (colaborador D)

Esta verificação é muito importante, pois é a partir daqui, que podem ser tomadas pela organização uma série de medidas com vista à melhoria do desempenho, e consequentemente ao aumento dos níveis de motivação, o que tem um impacto muito significativo na produtividade dos colaboradores.

“Motiva-me saber que o meu trabalho é reconhecido e que eu sou uma mais-valia para a empresa...” (colaborador B)

Destaca-se ainda nesta questão, um objetivo que se prende com a otimização das relações interpessoais, na medida em que, a organização ao ter conhecimento do desempenho dos colaboradores e da opinião dos subordinados em relação à conduta profissional das suas chefias, consegue verificar também o ambiente existente dentro do grupo de trabalho. Assim sendo, o desempenho das chefias e colaboradores pode ser moldado com vista a satisfazer as necessidades de ambas as partes, pois um bom clima

organizacional aumenta a motivação, satisfação no trabalho, diminuição do absentismo e *turnover*, trazendo consequências significativas no aumento da produtividade. Uma boa relação na equipa é o cerne da eficiência, pois a equipa é o foco e o poder da organização. Uma boa relação entre todos os colaboradores, com o objetivo de se alcançar o sucesso como equipa, estimula um comportamento não individualista, o que favorece o crescimento e o sucesso da empresa.

Para além destes objetivos, foi ainda referido que o sistema auxilia a tomada de decisões acerca de recompensas e promoções em virtude do desempenho do colaborador, tendo como premissa o reforço positivo para a sua crescente evolução durante o seu percurso profissional.

Através do sistema de AD, deve ser possível o conhecimento das características humanas e técnicas dos colaboradores, que influenciam a sua actividade profissional, e este objetivo, permite à organização retirar o máximo de rentabilidade dos colaboradores com a possibilidade de ajustar a pessoa à função:

“Os objetivos seriam, ver qual o colaborador indicado para certa função, adaptação da pessoa à função, eliminar eventuais lacunas que possam existir, como por exemplo, que possam ser resolvidas com formação, ver qual o perfil ideal das pessoas para liderar uma equipa. Por exemplo, se existe um colaborador que seja mais meticoloso, talvez fosse melhor coloca-lo a fazer trabalho de investigação, porque as pessoas são diferentes e têm perfis diferentes. Eu acho que as boas e grandes empresas, é assim que fazem. O método está completamente desajustado, é rudimentar, não permite avaliar grande coisa”. (chefia 1)

Esta opinião retrata a necessidade de ajustar o perfil de cada colaborador à natureza da atividade que se desenvolve na organização. Deste modo é identificado o potencial do individuo, ou seja o grau em que o colaborador poderá assumir responsabilidades acrescidas, e as suas implicações para a adoção de processos de desenvolvimento de competências. Se para a organização este aspeto é positivo, para os colaboradores é muito importante, uma vez que tem implicações na melhoria do desempenho, no aumento da motivação e no desenvolvimento de competências.

Quais os objetivos, na sua opinião do processo de AD?

Categoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Melhoria do desempenho	3 (A, C, H)	“Motivar os colaboradores a fazer bem o que já fazem bem e corrigir as falhas.” (colaborador C)
Verificar o desempenho de colaboradores e chefias	8 (D, E, F, G, H, I, chefia 2, e 3)	“Verificar o desempenho dos colaboradores e das chefias no trabalho.” (colaborador D)
Aumento dos níveis de motivação	2 (B, C)	“Motiva-me saber que o meu trabalho é reconhecido e que eu sou uma mais valia para a empresa...” (colaborador B)
Decisões de recompensas e promoções	2 (G, I)	“...premiar os que tem melhor desempenho, possibilidade de se intervir ao nível da organização quando algo não está bem.” (colaborador G)
Otimizar as relações interpessoais	4 (E, F, G, chefia 3)	“No geral é para a empresa ter uma ideia...do nosso relacionamento com as chefias intermédias.” (colaborador E)
Desenvolvimento e especialização do colaborador	2 (I, chefia 1)	“...ver qual o colaborador indicado para certa função, adaptação da pessoa à função...” (Chefia1)

Tabela 7: Análise categorial da questão 3.

Quando, se questionou acerca da orientação do método em vigor (tabela 8), as respostas acabaram por ser surpreendentes, à exceção de apenas um colaborador, todos os restantes consideram o método não orientado, na medida em que não é objetivo e não se adequa à atividade desenvolvida pelos profissionais:

“O método é muito subjectivo. É igual para todos e o conteúdo não reflete o trabalho do colaborador.” (chefia 2)

Este aspeto representa uma grande lacuna na organização, porque avaliar o desempenho de um colaborador é vital para o êxito da organização, e como tal é fundamental orientar o processo de AD para o que a organização mais valorize tendo sempre em atenção o tipo de atividades realizadas, de modo a otimizar o contributo dos colaboradores em relação às expetativas da empresa. A análise da retórica apresentada

pelos chefes reveste-se de grande interesse de análise. A questão da objetividade da avaliação parece estar comprometida tal como nos indica a resposta da chefia 1:

“Relativamente ao método, o que eu falei com os outros colegas que avaliam outros colaboradores, cada um faz o seu entendimento sobre a adaptação da grelha e da escala. Por isso, se diferentes avaliadores fossem avaliar a mesma pessoa de certeza que as pessoas teriam notas diferentes. É muito subjectivo o que aqui está.”

Ainda se verificaram respostas, em que para além da falta de objetividade é apontado no método a falta de orientação para o tipo de atividade realizada pelos colaboradores. Esta falta de orientação resulta também dos critérios existentes no formulário que com a mesma ponderação surgem desajustados aquilo que as chefias esperam de um colaborador, por exemplo para a chefia 2 a disponibilidade no local de trabalho têm uma importância superior à pontualidade. Mesmo assim, denota-se um especial cuidado, por parte das chefias em diferenciar os colaboradores de uma forma mais justa possível.

“O método é muito subjectivo. É igual para todos e o conteúdo não reflete o trabalho do colaborador. Não consigo ver como é que a nossa progressão na carreira está aqui espelhada. Com este formulário não consigo dizer qual o colaborador que tem melhor desempenho, o que eu fazia era tentar ver o colaborador que teve mais destaque e caso a pontuação final fosse igual à de outros fazia um ajuste aos resultados. Com este formulário é possível também que duas pessoas com desempenhos diferentes tenham a mesma pontuação no final, por exemplo, uma pessoa pode não ser nada pontual e ter uma disponibilidade a 200% e a outra pessoa pode ser super pontual e até vir antes da hora de trabalho, mas só está disponível para as 8 horas de trabalho. E o que é que isso espelha? Para mim é mais importante a disponibilidade do que a pontualidade. (chefia 2)

Para além destas falhas na orientação do método, um aspeto referido por uma outra chefia, é a visão individualista e pessoal que está subjacente ao método. E o sucesso de uma organização depende do contributo individual do colaborador, mas acima de tudo do empenho coletivo e da dedicação de todos os trabalhadores para um objetivo comum, o êxito da organização.

“Não tem nenhuma orientação específica. Este modelo está virado para uma noção mais individualista de cada colaborador e da chefia intermédia, é uma visão muito pessoal e individualista, não tem propriamente nenhuma componente de grupo. Este formulário também não

traduz o conhecimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores com diferentes tempos de experiência na MC, porque é igual para todos, não existem objetivos definidos. Ter a noção de que um colaborador é melhor do que o outro, no máximo teremos essa noção dentro do grupo (Clínica), agora dentro da MC em que existem vários avaliadores acho que não há uniformidade de critérios. As pessoas dizem “eu tive esta avaliação porque fui avaliado por ti, se fosses avaliado por outro o resultado poderia ser diferente” porque as pessoas têm noção que não existe um critério”. (Chefia 3)

Um outro ponto que sobressai neste discurso, é o fato dos próprios avaliados terem a noção da falta de uniformidade entre os vários avaliadores, o que representa um descrédito ao processo de avaliação de desempenho na organização.

Porém apesar da falta de orientação salienta-se “dizer que ninguém se recusou a participar no processo o que também é positivo, as pessoas podem não concordar com o que é dito ou com é feito, mas atribuem alguma importância” (chefia 3).

Considera o método atualmente implementado na MC mais orientado para os resultados, objetivos ou para o desenvolvimento da carreira?

Categoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Não orientado	11 (B, C, D, E, F, G, H, I, chefia 1, 2 e 3)	“Eu não o considero orientado...(risos)...pronto!” (colaborador I); “É igual para todos, e o seu conteúdo não reflete o trabalho do colaborador.” (chefia 2)
Orientado	1 (A)	“Acho razoável” (colaborador A)

Tabela 8: Análise categorial da questão 4 – parte I.

Após estas respostas, facilmente emergiram afirmações no sentido da ausência de condições de eficácia (tabela 9), sendo as mais destacadas a: ausência de sensibilidade/fiabilidade, de praticabilidade e de validade. Ou seja, foi considerado que o sistema não tem sensibilidade, no sentido de distinguir os bons dos maus profissionais, e este aspeto acaba por influenciar a consistência dos julgamentos emitidos pelos avaliadores. Para além destas observações, o método foi considerado pelos entrevistados, por não ser

prático, na medida em que não mobiliza nem promove o bom desempenho, sendo ainda considerado não válido. Sendo as razões apontadas as seguintes:

“... se diferentes avaliadores fossem avaliar a mesma pessoa de certeza que as pessoas teriam notas diferentes. É muito subjectivo o que aqui está.” (chefia 1)

“Acho que isto é um inquérito de qualquer lado, porque o “sumo” que se tira disto não é nada, apesar de podermos fazer um comentário.” (colaborador D)

“É vago. Acho que não se consegue chegar ao real desempenho do colaborador com este método.” (colaborador F)

Identifica condições de eficácia do sistema de AD?

Categoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Sensibilidade	1 (A)	“É possível distinguir os colaboradores uns dos outros se todos forem sinceros.” (colaborador A)
Ausência de sensibilidade e fiabilidade	10 (A, C, D, E, F, G, I, chefia 1, chefia 2, chefia 3)	“... é possível também que duas pessoas com desempenhos diferentes tenham a mesma pontuação no final, por exemplo, uma pessoa pode não ser nada pontual e ter uma disponibilidade a 200% e a outra pessoa pode ser super pontual e até vir antes da hora de trabalho, mas só está disponível para as 8 horas de trabalho. E o que é que isso espelha? Para mim é mais importante a disponibilidade do que a pontualidade.” (chefia 2)
Ausência de praticabilidade	3 (C, D, H)	“A ideia que dá é que esta avaliação é feita porque tem de ser feita.” (colaborador C)
Ausência de validade	2 (G, H)	“Acho que o formulário é muito vago, em primeiro lugar não há uma explicação da escala de avaliação...” (colaborador G)
Ausência de confiança	1 (B)	“Se o processo fosse bem feito eu até tinha confiança, mas...” (colaborador B)

Tabela 9: Análise categorial da questão 4 – parte II.

A AD, deve ser encarada como um instrumento de resolver os problemas dentro das organizações, ou seja, um instrumento que permite melhorar a qualidade de trabalho dos colaboradores e a “vida” dentro das organizações (Bergamini, 1988). No entanto este processo acaba por ter uma componente subjetiva, sendo praticamente inevitável e incontornável a existência de alguns enviesamentos cometidos pelos avaliadores, como referem todos os entrevistados (tabela 10).

Considera que podem ocorrer alguns erros ou enviesamentos cometidos pelo avaliador e que possam influenciar o processo?

Categoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Sim	12 (A, B, C, D, E, F, G, H, I, chefia 1, 2 e 3)	“Podem ocorrer sempre erros.” (colaborador A)

Tabela 10: Análise categorial da questão 5 – parte I.

O processo de AD tem uma grande componente humana, na medida em que são emitidos juízos de valor pelo avaliador sobre o desempenho dos avaliados, e todo o processo onde a componente humana é elevada torna-se bastante suscetível à ocorrência de erros, pois errar é comum à atividade humana. O tipo de enviesamentos mais referidos foram a similitude, em que os colaboradores referem que o avaliador tende a avaliar de uma forma mais positiva os colaboradores que mais se assemelhem a ele:

“O que senti foi que por não ter um bom relacionamento pessoal com o avaliador, não era uma boa colaboradora.” (colaborador B)

Outros enviesamentos surgiram no discursos dos entrevistados, como a influência de terceiros, em que estes se aproveitam do fato de terem uma relação de maior proximidade com o avaliador, para prejudicar a imagem de um colaborador. A recenticidade também foi referida, e este erro também merece grande atenção pois é essencial que o avaliador adote um método de registo dos comportamentos mais relevantes por parte do avaliado durante o período de avaliação, para que no momento da avaliação esta seja o mais completa possível.

“Acho também que por vezes o avaliador tem mais atenção aos comportamentos mais recentes.”
(colaborador A)

O efeito de halo e a severidade, foi também referido por um colaborador, apontando que para a primeira situação o avaliador tendo uma opinião fortemente positiva em relação a uma característica do avaliado, extrapola esta opinião para as restantes características. A severidade, foi apontada por um colaborador, que refere que um acontecimento negativo acaba por influenciar toda a avaliação para cotações mais baixas.

“Por vezes também podemos avaliar um acontecimento negativo de uma determinada forma, esquecendo tudo o resto que a pessoa já fez.” (colaborador G)

Esta retórica contrasta com as respostas de todas as chefias, que afirmam ter tendência para uma avaliação mais generosa do que excessivamente rigorosa com os seus avaliados, ou seja referem a sobreavaliação dos seus subordinados, tendo sido os motivos mencionados:

“Eu tenho uma tendência para sobreavaliar as pessoas porque, em primeiro lugar não gosto de avaliar...” (chefia 1)

“Eu acho que pode acontecer a sobreavaliação por parte do avaliador com o objetivo de tentar que a sua equipa seja sempre a melhor.” (chefia 2)

As causas destes enviesamentos resultam segundo as chefias devido à ausência de uma definição clara de objectivos (*...esses objetivos não existem, e... o colaborador não sabe concretamente o que queremos dele.* (chefia 1), da não uniformidade dos critérios de avaliação e da ausência de formação para o avaliador, no sentido de o alertar para a existência destes enviesamentos e forma para os contornar.

“... como são vários avaliadores cada um avalia o que interessa, ... isto só seria possível contornar com formação para os avaliadores e com critérios muito bem definidos.” (chefia 3)

A formação para avaliadores é uma das formas de minimizar os enviesamentos, pois ao fazer com que os avaliadores tenham consciência dos erros é mais fácil evitá-los, tornando a avaliação de desempenho mais eficaz e exata nas suas cotações. Esta formação é essencial para orientar e desenvolver os avaliadores para o processo de AD, com o objetivo de desenvolver nestes uma atitude do bom avaliador e do orientador competente. Paralelamente, esta formação, pode

ainda implicar o desenvolvimento de algumas características de personalidade, caso sejam adequadas ao bom exercício da função de avaliar.

“É preciso que quem avalia tenha uma formação à priori em que se fale da escala, e da objetividade para que um bom em diferentes serviços represente o mesmo desempenho.”
(colaborador H)

Quais?

Categoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Similitude	7 (A, B, E, F, G, H, chefia 2)	“É normal termos mais afinidade com uma pessoa e avaliá-la melhor.” (colaborador A)
Recenticidade	2 (A, C)	“...os tempos mais recentes ficam mais na memória que os mais antigos.” (colaborador C)
Influência de terceiros	3 (B, C, D)	“Por vezes o avaliador pode ser influenciado por terceiros” (colaborador D)
Severidade	1 (G)	“Por vezes também podemos avaliar um acontecimento negativo de uma determinada forma, esquecendo tudo o resto que a pessoa já fez.” (colaborador G)
Complacência	3 (Chefia 1, 2 e 3)	“Eu tenho a tendência para sobreavaliar as pessoas...” (chefia 1)
Efeito de halo	1 (Chefia 3)	“Todos os erros como ...efeito de halo, podem acontecer...” (chefia 3)

Tabela 11: Análise categorial da questão 5 – parte II.

Em relação à sexta questão (tabela 12), os entrevistados consideraram o conhecimento do resultado da avaliação como um aspeto positivo, no entanto verificou-se que este *feedback* apenas foi fornecido aos colaboradores, com exceção do colaborador I. Esta informação nunca foi fornecida às chefias, ou seja, até ao momento estas não tiveram qualquer tipo de indicação sobre os aspetos mais positivos e/ou negativos referidos pelos seus subordinados, durante a sua conduta profissional. Um outro ponto a destacar por parte das chefias é o fato destas referirem que, apesar dos colaboradores terem acesso ao resultado da sua avaliação, o modo como foi realizado, não foi na sua opinião o melhor, nem o mais produtivo, porque não ficou nenhum registo escrito do mesmo e o sentido em que se desenrolou esta reunião foi unidireccional:

“... na última avaliação foi dado a conhecer ao colaborador o resultado, mas à chefia nunca foi. Mas esta entrevista com o colaborador não teve nenhum registo, foi basicamente o desenho de um processo de avaliação.” (chefia3)

No processo de AD os colaboradores têm conhecimento do resultado da sua avaliação? O que acha?

Categoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Sim	8 (A, B, C, D, E, F, G e H)	“Tive conhecimento do resultado da última avaliação. Isso é importante e positivo” (colaborador A)
Não	4 (I, chefia 1, 2 e 3)	“Eu como chefia intermédia nunca tive conhecimento da avaliação que os colegas fizeram a mim, por isso nunca tive oportunidade de corrigir os meus defeitos porque também não sei o feedback dos meus colegas.” (chefia 2)

Tabela 12: Análise categorial da questão 6.

Em relação à sétima questão (tabela 13), todos os entrevistados consideraram o momento em que lhe é dado o *feedback*, sobre o seu desempenho, importante e acima de tudo fundamental, referindo que deve existir obrigatoriamente para ambas as partes. Este momento, foi referido como indispensável para o crescimento individual do colaborador enquanto profissional, sendo ainda salientada a necessidade da frequência do mesmo:

“... é importante transmitir os resultados e o porquê dos mesmos. O feedback deve ser acima de tudo construtivo.” (colaborador C)

“É muito importante nem que seja de x em x tempo, que nos tenhamos um feedback em relação ao nosso trabalho, porque por vezes vais trabalhando... e ninguém te diz em que caminho estás a evoluir.” (colaborador G)

As chefias, consideram o *feedback* fundamental no processo de AD, referindo que o mesmo deve ser acima de tudo construtivo com vista a uma melhoria contínua. Este momento é vantajoso, quando ocorre bilateralmente, pois permite o aperfeiçoamento de

alguns métodos e/ou atitudes das chefias, de modo alcançarem um alinhamento mais estreito em relação às necessidades dos seus subordinados e vice-versa:

“É importante porque se for uma conversa construtiva ajuda a melhorar os pontos que não são tão favoráveis. E se for uma conversa em que isto seja abordado para ambas as partes, colaboradores e chefia, eu penso que as pessoas só têm a ganhar.” (chefia 3)

Um dos elementos fundamentais na AD, é receber *feedback* da avaliação, com o objetivo de proporcionar aos colaboradores os elementos informativos que lhes permitam, compreender os erros, os aspetos positivos e as suas consequências.

“Tivemos uma reunião e isso fez-me bem, mesmo quando ouvi os aspetos negativos. Porque saí dali a dizer: Na próxima não me vais dizer isso!” (colaborador A)

Considera um aspecto importante da AD?

Categoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Importante	12 (A, B, C, D, E, F, G, H, I, chefia 1, 2 e 3)	“É importante, tem que haver...é fundamental que o colaborador saiba o resultado da sua avaliação e que a sua chefia também. Assim como também é importante a possibilidade de discussão de diferentes pontos de vista, mas no sentido bilateral pois só assim se pode crescer e evoluir.” (chefia 2)

Tabela 13: Análise categorial da questão 7.

Relativamente à oitava questão (tabela 14), os entrevistados referiram na sua maioria que este processo deveria ter consequências diretas para o colaborador. As medidas que a empresa tem implementado são na sua maioria: compensações ao nível de prémios de produtividade, e a atribuição de formação com base nas necessidades profissionais do colaborador:

“Já falei da necessidade de realizar uma formação, ela foi-me dada e isso é motivador.” (colaborador G)

“Já me disseram que precisava de formação, por exemplo, gestão de conflitos. (...) No entanto, as coisas foram melhorando e depois deixei o tempo passar e não me inscrevi na formação.”
(colaborador E)

Este planeamento da formação com base nas necessidades do colaborador é um aspeto de realçar na organização MC, pois apesar dos colaboradores não considerarem o método orientado e assumirem que o mesmo apresenta algumas lacunas, é extremamente positivo o facto de ser possível a organização tomar conhecimento da necessidade de formação para os colaboradores em algumas áreas, tendo assim a oportunidade de ministrar em tempo útil, em prol de um bom desempenho dos seus colaboradores.

Os prémios de produtividade, ou o aumento salarial como referido por um colaborador, são aspetos que representam o reforço positivo de um desempenho pretendido pela organização, desencadeando um grande impacto na motivação dos colaboradores. No entanto, a grande maioria dos entrevistados referiram, que apesar de ser atribuído este valor monetário, e dos profissionais se encontrarem gratos à organização, não percebem a justiça que lhe está subjacente, apontando as seguintes razões:

“Houve e não houve avaliação de desempenho, porque no final as pessoas mais antigas foram as que tiveram prémios mais altos e isso não reflete o esforço no trabalho... Senti-me injustiçada!! Fiquei desanimada e revoltada e mudou um bocadinho a minha maneira de estar no trabalho.”
(colaborador A)

“Já me aconteceu receber um prémio de produtividade como resultado do processo, eu fico sempre muito grata, mas eu não sei o que é que aquilo quer dizer... Se há justiça eu não consigo percebê-la.” (colaborador B)

“É bom receber um prémio. Eu recebi mas no fundo não sei o que aquilo representa.” (colaborador D)

Na MC, os colaboradores sentem-se injustiçados em relação aos outros colegas que desvalorizam o desempenho no interior da organização, mostrando um claro desinteresse pelo seu bom funcionamento. Isto revela uma atitude de indignação escondida, pois existe a

perceção de um comportamento desviante oriundo de um processo interativo e que põe em causa o desempenho de todos que trabalham na organização.

Ainda nesta questão, dois colaboradores referiram que o processo de AD, deve ter consequências diretas no desempenho do colaborador, uma vez que com esta avaliação é possível verificar o comportamento do avaliado, e apresentar os seus pontos fortes e fracos, com vista à eliminação dos pontos menos positivos e a manutenção ou otimização dos seus comportamentos positivos, tendo como objetivo final melhorar o desempenho do colaborador na organização.

É ainda de realçar a opinião unânime das chefias, em que todas indicam que este processo deve ter consequências ao nível da progressão na carreira, ou seja, no caso do colaborador ter um desempenho muito positivo na sua função, este deve ser posto à prova para situações de maior responsabilidade, com vista ao seu crescimento enquanto profissional. A este propósito a chefia 1 refere:

“Para além destes aspetos, isto também deveria servir para treinar as pessoas na organização. Por exemplo, se o colaborador cumpriu bem os objetivos e desempenhou bem as suas funções, se calhar até poderia ser treinado, para uma posição de chefia, por exemplo, para ver qual a sua resposta”.

Que consequências deve ter o processo de AD para o colaborador? O que pensa disso?

Que consequências já teve?

Categoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Melhorar o desempenho	2 (A, chefia 1)	“Ajuda-nos a melhorar o nosso desempenho” (colaborador A)
Atribuição de formação	8 (B, C, E, F, G, I, chefia 1 e 3)	“Atribuir formação quando ela é necessária ao colaborador para o desempenho das suas tarefas” (colaborador C)
Progressão na carreira	4 (A, chefia 1, 2 e 3)	“...toda a gente está à espera de um modo geral de progressão na carreira...” (chefia 2)
Aumento salarial	1 (G)	“... também já me foi dado...um aumento de ordenado.” (colaborador G)
Prémios de produtividade	10 (A, B, C, D, E, F,	“ Já me aconteceu receber um prémio de produtividade

	G, H, I, chefia 2)	como resultado...mas não sei o que aquilo quer dizer...” (colaborador B)
--	--------------------	---

Tabela 14: Análise categorial da questão 8.

Na nona questão (tabela 15), a grande maioria dos entrevistados referiu que os critérios em vigor no atual processo de AD da empresa, são pouco sensíveis, pois não refletem de forma inequívoca a realidade profissional dos colaboradores: *“Acho os critérios muito subjectivos.”* (colaborador H)

Representando os critérios de avaliação as dimensões que servem para medir os atributos, capacidades e comportamentos dos avaliados, torna-se necessário uma intervenção da organização a este nível, pois os critérios de avaliação devem ser relevantes, medindo o que é suposto medir, com o menor erro possível, e que cause um grande impacto no desempenho da função do colaborador.

Relativamente aos critérios introduzidos no processo de AD considera-os justos?

Categoria	Subcategoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Não	Pouco sensíveis	8 (A, B, C, D, G, H, I, chefia 2)	“ Em relação aos critérios acho-os muito vagos...” (chefia 2)
	Inadequados	1 (Chefia 1)	“Os critérios, na sua maioria não são adequados.” (chefia 1)

Tabela 15: Análise categorial da questão 9 – parte.

Assim sendo, rapidamente emergiram na segunda parte desta questão sugestões para a análise dos critérios (tabela 16), como por exemplo: a alteração da sua ponderação para a média final, pois é referido que existem critérios que são mais relevantes para o desempenho do que outros:

“Os critérios de assiduidade, pontualidade e espírito de equipa... são necessários, mas deveriam de ter um peso diferente para a média final.” (chefia 3).

Foi também sugerida a implementação de uma nova escala, ou então alterar os níveis da mesma.

“Os critérios são poucos sensíveis, a escala é pequena. Eu, olhando para a avaliação, não conseguia ver quem era o melhor.” (colaborador A)

“Relativamente ao primeiro parâmetro, por exemplo assiduidade do colaborador, tenho que avaliar a pessoa de 0 a 6, mas para mim a pessoa ou é assídua e tem 6, ou não é assídua e tem 0. Para que servem os restantes números?” (chefia 1)

Alguns entrevistados defenderam ainda a eliminação de alguns critérios, como a assiduidade, pontualidade, e por parte das chefias estas indicaram que o critério de “grupo de inserção de desempenho”, não deveria constar no formulário de avaliação dos colaboradores *“porque como este parâmetro tinha de ser preenchido com carácter de obrigatoriedade por vezes era muito injusto porque tinha que colocar pessoas obrigatoriamente nos níveis mais inferiores”* (chefia 3). Na opinião das chefias este critério é um pouco ambíguo pois obriga a dividir os colaboradores em grupos de desempenho, o que nem sempre reflete, a realidade no local de trabalho, porque nem sempre existem no mesmo serviço profissionais com desempenho bom, médio e baixo.

A introdução de objetivos mensuráveis, foi a sugestão referida pela quase totalidade dos entrevistados, pois desta forma, torna-se mais fácil, na opinião dos entrevistados, verificar o alinhamento do desempenho dos colaboradores com os objetivos da organização. Na opinião dos colaboradores, deveriam abranger os aspetos quantitativos e qualitativos do desempenho:

“Para melhorar o processo deveríamos definir objetivos com a chefia e que estes objetivos englobassem aspetos qualitativos. Porque não conta apenas um doente tratado, mas um doente tratado com qualidade e rigor máximo.” (colaborador B)

Este parâmetro foi sugerido por subordinados e chefias, pois se por um lado é mais cómodo e aceitável para os avaliadores apoiarem-se em medidas mais objetivas para efetuarem a avaliação dos subordinados, para os colaboradores a clareza dos objetivos permite focalizarem-se no que é considerado essencial para o desempenho na organização.

Mudaria alguns deles?

Categoria	Subcategoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Sim	Alteração da ponderação	2 (Chefia 2 e 3)	“Os critérios de assiduidade, pontualidade e espírito de equipa...são necessários mas deveriam ter um peso diferente para a média final.” (chefia 3)
	Alteração da escala	1 (A)	“...a escala é pequena.” (colaborador A)
	Introdução de objetivos mensuráveis	11 (B, C, D, E, F, G, H, I, chefia 1, 2 e 3)	Estes critérios são muito subjectivos... Faltam definições de objetivos.” (chefia 1)
	Eliminação de critérios	4 (B, F, I, chefia 3)	“...relacionamento pessoal... (colaborador B) “...critérios como a assiduidade e a pontualidade acho que são muito vagos...(colaborador F) “Eu retirava o parâmetro de grupo de inserção de desempenho...” (chefia 3)

Tabela 16: Análise categorial da questão 9 – parte II.

Na décima e última questão (tabela 17), todos os entrevistados, referiram que a condução do processo de AD, nos moldes em que se encontra atualmente é ineficaz, no entanto como a empresa é relativamente recente, no geral o processo de AD foi visto como um aspeto positivo:

“O processo não está a ser conduzido da melhor forma, mas é positivo pelo menos fazemos alguma coisa.” (chefia 2)

“Mal conduzida, a partir do momento em que não há uma discussão daquilo que é esperado de ti, preenches o formulário baseada em quê? Sabe bem vir cá o nosso superior e falar connosco um pouco, mas isso não deveria ser só na altura da avaliação, mas ao longo do ano para que a nossa avaliação fosse mais justa e o nosso avaliador se apercebesse de todo o nosso esforço profissional.” (colaborador B)

“A empresa cresceu muito rápido e mais do que se estava a espera e este crescimento não teve acompanhamento ao nível dos recursos humanos necessários. (...) Ainda não chegamos à fase de se conseguir tirar daqui o que se deve tirar, quer do processo em si quer das consequências que o processo origina.” (chefia 3)

Qual a sua opinião sobre a condução do processo da AD?

Categoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Ineficaz	12 (A, B, C, D, E, F, G, H, I, chefia 1, 2 e 3)	“Mal conduzida, a partir do momento em que não há uma discussão daquilo que é esperado de ti, preenches o formulário baseado em quê?” (colaborador B)

Tabela 17: Análise categorial da questão 10 – parte I.

Todavia, foram apresentadas algumas sugestões para se retirar o máximo dos benefícios do processo de AD (tabela 18), assim sendo, a maioria dos entrevistados refere a implementação da auto-avaliação, em que é dada a oportunidade para a pessoa avaliar o seu desempenho e posteriormente verificar se a sua perceção está orientada com a opinião que a sua chefia tem a seu respeito. Deste modo, o avaliado deixa de ser um agente passivo, passando a ter um papel ativo neste processo, ou seja os subordinados têm a oportunidade para se auto avaliar, indicando os seus pontos fracos, fortes e as suas potencialidades.

Relativamente ao *feedback*, foi referido o que o mesmo deveria ocorrer, não só para os colaboradores mas também para as chefias, e que deveria ter uma periodicidade ao longo do processo de avaliação de modo a verificar o ponto de situação do desempenho do colaborador, as dificuldades e necessidades no exercício da sua função.

“ ... era importante haver reuniões periódicas connosco para ver como estávamos a desempenhar as nossas funções, porque às vezes as coisas já vêm mal de trás.” (colaborador E)

O *feedback* assume um papel fundamental na AD, pois recebendo *feedback*, os avaliados ficam mais capacitados para compreender como podem evitar os erros e repetir os comportamentos positivos em prol de melhores desempenhos futuros.

A definição e controlo de objetivos, também foi sugerido nesta questão, de modo a tornar o processo de AD mais objetivo e também menos susceptível à ocorrência de

enviesamentos, pois segundo os entrevistados estes objetivos deveriam ser mensuráveis, realistas mas ao mesmo tempo ambiciosos. Se a gestão de topo na organização manifestar um forte empenhamento nesta definição de objetivos as consequências podem ser bastante produtivas para ambas as partes na medida em que incentiva o bom desempenho e consequentemente o aumento da produtividade. O controlo destes objetivos, referido pelos colaboradores, deveria verificar-se no sentido de verificar o ponto de situação dos colaboradores e ajustar, se necessário, o seu desempenho para a concretização dos objetivos propostos, podendo este controlo ocorrer nas reuniões de *feedback* referidas em cima, com intuito construtivo:

“Acho que se deveria avaliar mais ao nível dos conhecimentos com objetivos bem definidos idealmente á priori e mensuráveis. Acho que deveria haver objetivos de equipa e objetivos individuais ...” (colaborador G)

A avaliação de pares também foi sugerida, como mais uma fonte de avaliação, pelo fato de ao trabalharem diariamente, os colaboradores se apercebem com mais facilidade dos pontos fracos e fortes dos seus colegas. Apesar de sugerida, a avaliação pelos colegas apresenta-se com algumas reservas pois apesar de alguns entrevistados a considerarem como uma medida a implementar, referem que por vezes pode representar numa outra fonte de enviesamento e potencial conflito.

“A avaliação pelos colegas também poderia ser uma mais-valia mas desde que houvesse o espírito de sermos o mais corretos e honestos com a avaliação e não nos influenciássemos por desgostos com as pessoas.” (colaborador F)

Ainda nesta questão, foi sugerido uma uniformidade dos critérios e formação para os avaliadores *“para que todos falem a mesma linguagem no momento da avaliação, pode ser também necessário dar-se alguma formação, porque o processo deve primar por ser o mais isento...”* (chefia 3), e ainda, visitas mais regulares por parte da direção aos diferentes serviços, o que não acontece com a regularidade pretendida, em parte devido à distância geográfica dos diferentes serviços de radioterapia:

“... um elemento da direção deveria dar o seu feedback mais vezes e passar pelo serviço com alguma periodicidade que não fosse só na altura da avaliação de desempenho.” (colaborador D)

Estas últimas sugestões, foram apontadas no sentido de minimizar os possíveis enviesamentos cometidos pelos avaliadores no desempenho dos seus colaboradores. A relação de comunicação entre avaliador e avaliado surge, como um elemento importante a considerar na AD sendo uma das formas de atenuar ou evitar os enviesamentos. Esta relação de comunicação deve ser entendida enquanto construção social, isto é enquanto expressão de uma relação de comunicação bidirecional, e não enquanto simples aplicação de um instrumento técnico ou mera expressão das capacidades individuais, de processar informação. E nesta relação entre avaliador e avaliado é positivo a existência de uma confiança mútua, em que ambos devem aceitar as suas responsabilidades nos diferentes desempenhos que possam ter. Paralelamente o avaliador também deve estar atento às críticas que o seu avaliado faz sobre a sua conduta ou até mesmo sobre a própria organização, mostrando-se disponível para agir para reverter a situação.

Pode indicar sugestões ou aspetos menos positivos e mais positivos do mesmo?

Categoria	Sujeitos da amostra	Exemplo
Avaliação de pares	7 (A, B, C, D, E, F, H)	“ A avaliação pelos colegas também poderia ser uma mais valia mas desde que houvesse o espírito de sermos mais corretos e honestos...” (colaborador F)
Auto-avaliação	10 (A, B, C, D, E, F, H, I chefia 1 e 3)	“ A auto-avaliação também seria importante, pois podia dizer aquilo que penso do meu desempenho.” (colaborador A)
Maior frequência do feedback	7 (B, D, E, F, G, I, chefia 2)	“...acho que era importante haver reuniões periódicas connosco para ver como estávamos a desempenhar as nossas funções...” (colaborador E)
Visitas mais regulares dos elementos da direcção	4 (B, C, D, F)	“ Era importante que alguém da direcção viesse ao serviço mais vezes, para ver o que realmente fazemos.” (colaborador C)
Definição e controlo dos objetivos	9 (B, C, F, G, H, I, chefia 1, 2 e 3)	“Deveria haver objetivos definidos e um controlo desses mesmos objetivos”. (colaborador B)
Uniformidade de critérios para os avaliadores	3 (H, I, e chefia 3)	“Para os avaliadores...deveriam...ser estabelecidos critérios para que todos falem a mesma linguagem no momento da avaliação...” (chefia 3)

Tabela 18: Análise categorial da questão 10 – parte II.

5 - Discussão dos Resultados e Conclusões

O estudo empírico realizado, tentou procurar saber quais as opiniões dos vários colaboradores da organização em relação ao processo de avaliação de desempenho, qual a importância que os mesmos lhe atribuem e por fim se o consideram passível de alguns “ajustes”, com vista à melhoria de todo o processo de avaliação de desempenho.

A análise geral dos dados recolhidos através das 12 entrevistas efetuadas a subordinados e chefias, indiciam algum descontentamento relativamente à condução do processo de avaliação de desempenho na organização, considerando que atualmente não está a ser eficaz, mas contudo reconhecem-lhe a elevada importância e contributo para as práticas da gestão na organização, no caso de ser revisto e mais adequado às necessidades dos colaboradores da organização.

A periodicidade foi apontada como um aspeto a alterar, a grande maioria dos colaboradores consideraram mais vantajoso efetuar o processo de AD, com uma periodicidade anual. Segundo Almeida (1996), não existe uma resposta definitiva em relação à periodicidade do processo de AD, pois depende da natureza das funções que se estão a avaliar, e da qualidade dos colaboradores a avaliar. Para o mesmo autor, se estiverem a avaliar colaboradores altamente qualificados, cujas funções não obedecem a ciclos bem definidos, talvez seja melhor que sejam eles a solicitar as avaliações.

Foi notória a elevada importância que estes colaboradores e chefias atribuíram ao processo de avaliação, reconhecendo-lhe o seu potencial para o desenvolvimento do indivíduo e da organização. A AD é entendida pelos colaboradores como uma ferramenta de controlo organizacional do seu trabalho, com o objetivo de alinhar o seu desempenho com os objetivos da organização. Assim sendo, este sistema tem a finalidade de garantir que o desempenho de cada funcionário da organização está em conformidade com o que a organização espera em termos de realização individual e coletiva. Neste prisma, através do sistema de avaliação de desempenho a empresa pretende mostrar aos colaboradores as metas ou objetivos a atingir, bem como os comportamentos ambicionados e aprovados pela organização.

No entanto, apesar de todos os profissionais reconhecerem os benefícios da implementação de um sistema de AD, não os conseguem ver refletidos na organização MC, ou seja o processo é encarado atualmente como mais um formulário a preencher.

Segundo Gomes (2008), em algumas organizações, a AD não se insere num sistema integrado de práticas de gestão de pessoas. Por exemplo, os colaboradores não dispõem dos recursos, meios, apoios e instrumentos que lhes permitam realmente melhorar o desempenho de acordo com o que as avaliações preconizam.

Gunaratne e du Plessis (2007) referem sobre esta temática que, algumas organizações ignoram ou negligenciam alguns dos objetivos do processo de AD, e confundem a AD com a simples atribuição de classificações anuais aos seus colaboradores, usando-a como um fim em si mesmo, com o simples objetivo de controlo, descorando o seu potencial de desenvolvimento e de fomento dos objetivos estratégicos.

No entanto, apesar de na opinião dos colaboradores, a organização MC, não estar actualmente a retirar todos os benefícios do sistema de AD, é de salientar a atitude de aceitação por parte de todos os profissionais em relação ao processo, porque apesar de o considerarem desajustado nos moldes actuais, reconhecem a sua importância para conhecerem a avaliação que é feita do seu desempenho. Com esta atitude existe de certa forma um compromisso entre todos os profissionais para o aperfeiçoamento da sua performance na organização.

Neste sentido, é imperativo uma posição ao nível da gestão de recursos humanos da organização da MC, na reformulação do método de avaliação de desempenho atualmente implementado, de modo a corresponder às necessidades dos colaboradores e chefias da organização, tentando refletir de um modo mais rigoroso e objetivo a atividade desenvolvida por todos os profissionais na organização. A selecção do método deve ter em consideração as características da organização, de todos quanto nela trabalham e os objetivos que fundamentam a sua atividade.

Gomes (2008), refere que o sistema de avaliação de desempenho deve produzir classificações corretas medindo o que é suposto medir, com o menor desvio possível, e os critérios nele introduzidos, devem contribuir para o bom desempenho da função.

Na mesma linha de pensamento, Vala (2007) indica que para a eficácia de um sistema de avaliação de desempenho, este deve possuir uma validade e fidelidade, de modo atingir um maior rigor nas cotações.

Tendo em conta as respostas obtidas, praticamente a totalidade dos colaboradores reproduzem esta ideia ou seja, necessidade de alterar o método de avaliação de desempenho em vigor, para um método mais objetivo, concreto e menos ambíguo como a gestão por objectivos. Todavia estes objetivos deveriam abranger aspetos quantitativos e qualitativos do seu desempenho profissional, sendo da opinião geral que este método facilitaria a exatidão das cotações. Locke e Latham (1984), afirmam que a definição de objetivos é a forma mais eficaz de melhorar o desempenho, e no caso de já dominarem uma tarefa, os colaboradores apresentam melhores resultados se receberem objetivos específicos e difíceis em vez de lhes ser dada a indicação para fazerem o melhor que sabem. Neste estudo verificaram-se que alguns depoimentos convergiram no sentido de uma definição de objetivos conjunta entre avaliadores, avaliados e direção, defendendo também a existência de objetivos individuais e coletivos, com vista à eliminação de comportamentos individualistas. Bonache (2006), refere que o uso de medidas objetivas reduz a subjetividade, o que é especialmente desejável quando existem conflitos sociais na organização. Gomes (2008), indica que a definição conjunta de objetivos, para além de estimular bons desempenhos, tem impactos muito significativos no aumento da produtividade.

Apesar da organização MC, estar implementada muito recentemente no mercado, é de elogiar as práticas que tem desenvolvido no que diz respeito à formação dos seus colaboradores. Verificou-se que quando existe necessidade de formação em alguma área por parte dos seus colaboradores normalmente esta é fornecida. Este aspeto é bastante vantajoso para o individuo e para a organização. Boxall e Purcell (2000), indicam que a formação é percecionada pelos colaboradores como um sinal de interesse por parte da organização no seu melhor desempenho. Perante esta preocupação os indivíduos desejam responder reciprocamente aumentando os níveis de motivação e empenhamento no trabalho.

Os mesmos autores referem que a formação, reduz o tempo de aprendizagem necessário para um desempenho aceitável, e consequentemente aumenta a produtividade dos colaboradores.

É importante referir que uma política de formação às chefias e aos colaboradores de uma organização, reduz muitos dos problemas operacionais como a rotatividade, o absentismo, os acidentes de trabalho e até mesmo os conflitos.

Para além da formação, constatou neste estudo, que a empresa MC, adota políticas de compensação, nomeadamente a atribuição de prémios de produtividade, como resultado do processo de avaliação de desempenho dos seus colaboradores. As pessoas e as organizações, estabelecem relações de intercâmbio, em que as pessoas fazem contribuições à organização e dela recebem incentivos e recompensas. As contribuições dos colaboradores representam os seus investimentos pessoais que devem proporcionar certos retornos na forma de incentivos ou recompensas. Esta relação não é linear, porque cada pessoa percebe as suas próprias contribuições (investimentos) e estabelece comparações com as contribuições (investimentos) que os colegas oferecem à organização. Para além deste aspeto, o indivíduo compara as recompensas (retornos) recebidas e as recompensas recebidas pelos outros indivíduos.

Em relação a esta política de compensação, quando a situação percebida é de equidade entre o esforço despendido e a recompensa recebida, os colaboradores sentem-se satisfeitos, o que tem um impacto direto no seu desempenho, motivando-o a fazer mais e melhor.

Todavia, esta não é a situação percebida pelos colaboradores, que apesar de se sentirem gratos à organização pela atribuição desta compensação monetária, não percebem qual a justiça que lhe está subjacente. Assim sendo, o processo de avaliação de desempenho na MC, é fortemente acompanhado pela perceção de uma situação de injustiça distributiva face a colaboradores com fraco desempenho ou desleixo, para igual tratamento em termos de recompensas. Os profissionais de uma organização, para além de desejarem recompensas pelo seu desempenho, também pretendem que elas sejam equitativas (Almeida, 1996).

Na cultura organizacional, os indivíduos comparam com os restantes colegas as recompensas que recebem em função dos esforços efetuados, e quando se apercebem da diferença entre *inputs* e *outputs*, gera-se uma situação de iniquidade. (Gomes, 2008)

Na mesma linha de pensamento, Rego (2000), defende que uma avaliação de desempenho considerada injusta, pode suscitar insatisfação e descrença no próprio sistema de AD acompanhada de sentimentos cínicos acerca da organização e dos seus líderes desencadeando uma desmotivação e redução nos níveis de empenhamento e desempenho.

Para além deste aspeto, os colaboradores da MC defenderam neste estudo que uma avaliação conduzida unicamente por um indivíduo, possa ser enviesada pela perceção e pelos sentimentos que o avaliado inspire ao avaliador. Este clima organizacional, onde também os critérios de avaliação não foram discutidos e uniformizados é propício a múltiplos enviesamentos no processo de AD, como referiram a grande maioria dos colaboradores da organização.

Cascio (2006), refere que AD é um processo humano, e inexato, e que esta inexatidão pode ser causada por aspetos inerentes ao próprio processo, mas também aos erros ou enviesamentos cometidos pelos avaliadores, originado por vezes situações de contestação da avaliação atribuída. Como consequência, os colaboradores tendem a desconfiar do processo, baixar os níveis de motivação, reduzir a identificação com a organização e a degradar as relações entre superiores e subordinados (Gomes 2008).

Assim sendo torna-se fundamental que a direção da MC, implemente algumas medidas no sentido de contornar estes enviesamentos, como por exemplo fornecer formação para os avaliadores, sobre o processo, as políticas, os formulários, os potenciais erros, enviesamentos e os métodos de recolha de dados sobre o desempenho dos colaboradores. Os vários colaboradores sugeriram inclusive uma maior uniformidade de critérios para que todos os avaliadores apresentem a mesma linguagem durante o processo de avaliação, aspeto que pode ser alcançado com a formação.

Para além da formação aos avaliadores, uma outra forma de reduzir a possibilidade de ocorrência de erro é a obrigatoriedade de uma sessão destinada a comunicar o resultado da avaliação e dar *feedback* relativamente à condução de todo o processo, em que o avaliador deve justificar ao avaliado a classificação atribuída, e o avaliado pode colocar as

suas questões e expor as suas razões. No entanto para que processo seja realmente eficaz é fundamental a existência de confiança mútua entre avaliado e avaliador.

Paralelamente, uma outra forma de reduzir os possíveis enviesamentos, consiste no planeamento dos objetivos a atingir pelo colaborador, no período em que vai decorrer a avaliação, de modo a que este consiga negociar com o avaliador a viabilidade de cumprimento dos mesmos.

Caetano (1996), indica que, a validade e a exatidão percebida dos julgamentos é tanto maior quanto mais essas cotações tiverem resultado em processos de negociação. Os processos de negociação introduzem um aspeto novo na análise da AD: a cotação resultante dessa negociação não pode ser vista como uma mera expressão de um julgamento estritamente individual (do avaliador), mas sim como uma construção psicossocial que envolve avaliador e avaliado.

É ainda de salientar, que as visitas mais regulares dos elementos da direção aos vários serviços de radioterapia, foi sugerida no sentido ultrapassar ou atenuar os eventuais enviesamentos cometidos pelo avaliador, pois no modelo atual a cotação do desempenho do colaborador é determinado apenas pelo avaliador. Os profissionais temem que a avaliação conduzida unicamente por um indivíduo possa ser enviesada pela percepção e pelos sentimentos que o avaliado inspire ao avaliador, ou seja, que atitudes permissivas e desculpabilizantes por parte dos avaliadores interfiram no processo de avaliação. Assim na opinião dos colaboradores e chefias, para além da avaliação realizada pelo superior/colaborador e vice-versa é ainda importante as visitas regulares da direção ao local, porque para além de consistirem no momento motivador, verificam o esforço que está a ser feito no terreno por parte dos trabalhadores para atingirem os resultados previstos, bem como as suas limitações e obstáculos.

Paralelamente foi também sugerido como uma mais-valia para o processo de avaliação de desempenho a realização de uma auto-avaliação por parte de todos os colaboradores. Isto porque, segundo Gomes (2008), o indivíduo ao tomar consciência daquilo que fez ou podia ter realizado, sente-se mais motivado e tende a responder de forma mais espontânea. O colaborador sente-se mais motivado porque se sente como parte integrante do processo de avaliação de desempenho, e responde de uma forma mais

espontânea porque não está perante o constrangimento de uma entrevista de avaliação com o seu superior (Gomes, 2008).

Os entrevistados apontaram também, mas com algumas limitações uma outra sugestão, como a avaliação de pares. Estas limitações resultam da necessidade de uma mudança de mentalidade organizacional por parte dos colaboradores, para avaliarem da forma mais justa e honesta possível, pois caso contrário esta solução acabaria por se tornar mais uma fonte de enviesamento. Vala (2007), aponta como problema à implementação deste método, o efeito de brandura ou o inflacionamento e a sua dificuldade de aceitação por parte dos avaliados.

Relativamente a estas duas fontes de avaliação de desempenho sugeridas, Almeida (1996), indica que a auto-avaliação e a avaliação pelos colegas funcionam melhor em situações em que existe uma grande confiança interpessoal e muita visibilidade pelos colegas, e também quando o objetivo principal é mais o desenvolvimento do que a avaliação.

Relativamente ao *feedback*, foi um momento considerado por todos os colaboradores e chefias como fundamental e essencial para o êxito no processo de AD, no entanto, constatou-se que o mesmo apenas ocorreu na última avaliação, tendo sido excluído um colaborador e as chefias. Este será sem dúvida a maior lacuna no processo de AD atualmente implementado na organização, que carece de intervenção urgente de modo a corresponder às necessidades dos colaboradores ou seja, este *feedback* deverá ser frequente no período de avaliação, e a entrevista de *feedback* deverá desenvolver-se no sentido bilateral. Esta necessidade urgente de intervenção, assenta no fato de através do *feedback* ser possível dirigir o desempenho dos funcionários para os resultados esperados. Um *feedback* eficaz direciona comportamentos, alinha-os com os objetivos organizacionais, aumenta o envolvimento com a tarefa e ajuda o funcionário a construir uma identidade profissional (Gomes, 2008).

Na opinião dos entrevistados, o *feedback* é mais eficaz quando transmitido regularmente, durante o seu desempenho profissional, de forma a comunicar à pessoa aquilo que se espera dela e as consequências do seu desempenho atual, com o objetivo de um maior aperfeiçoamento em relação aos objetivos da organização. Uma outra vantagem

deste *feedback* consiste na captação de necessidades de formação, que permite aos entrevistados percecionarem as suas falhas promovendo à gestão de topo a requalificação do seu desempenho.

A entrevista de *feedback* é a componente mais relevante neste processo, pois ajuda os avaliados a reorientarem as suas ações em prol da melhoria, todavia é importante que o mesmo seja específico e que o avaliador escute o avaliado activamente. Ou seja, o *feedback* deve ser claro para que o avaliado conheça as razões da sua avaliação e saiba como mudar a sua conduta profissional, do mesmo modo, é essencial que o avaliador escute o colaborador de uma forma ativa, na medida em que deve demonstrar verdadeiro interesse por todos os aspetos que o avaliado refere conducentes à melhoria do desempenho (Gomes 2008).

Em suma, com este estudo verificou-se que apesar da existência de um processo de avaliação de desempenho na MC, e dos esforços por parte da gestão em que o mesmo correspondesse às expectativas dos avaliados, avaliadores e organização existe algum descontentamento relativamente aos moldes em que está implementado. Constata-se ainda políticas de gestão muito positivas por parte da organização MC como é o caso da implementação da formação aos colaboradores de forma atempada para um melhor desempenho nas suas funções o que para além de ser motivador tem um impacto muito significativo na produtividade. Realça-se também neste estudo, a existência de políticas de compensação em função dos desempenhos obtidos pelos colaboradores, incentivando-os a fazer cada vez mais e melhor.

Todavia, conclui-se com esta dissertação, que o processo de avaliação de desempenho na organização MC, carece de uma análise rigorosa e aprofundada por parte da gestão de recursos humanos da organização, pois atualmente é considerado mais um elemento burocrático e não um instrumento de gestão, cuja obrigatoriedade de preenchimento é entendida pelos colaboradores como um fator de desperdício de tempo. No entanto salienta-se a atitude de abertura de todos os profissionais para em conjunto reajustarem o processo de avaliação de desempenho com vista a uma melhoria contínua na sua atividade.

Deste modo, a intervenção por parte da empresa MC é urgente e pertinente, porque para além de satisfazer as necessidades dos colaboradores que ambicionam um sistema de avaliação válido e eficiente, proporciona bastantes benefícios para a organização tais como:

melhora a comunicação entre o gestor e o colaborador; fomenta o alcance dos objetivos organizacionais; aumenta a satisfação com os resultados da avaliação, permite determinar as necessidades de formação e desenvolvimento e ainda contribui para aumentar a produtividade individual e a eficácia organizacional.

6 - Recomendações ao Nível da Política e das Práticas de Recursos Humanos

O presente estudo permite concluir que o sistema de avaliação de desempenho da MC apesar de revelar algumas limitações permite apresentar soluções de melhoria. Os depoimentos dos colaboradores e das chefias identificam lacunas no sistema de avaliação mas apresentam formas de ultrapassar e de resolver os problemas identificados. Neste sentido, com base nas sugestões dadas pelos colaboradores e pelas chefias é imperativo que a organização implemente novas medidas com vista a uma maior eficácia do sistema de avaliação de desempenho. Isto para que o sistema de avaliação de desempenho não seja considerado como um mero instrumento de diferenciação, discriminação mas como um instrumento válido, útil e uma mais-valia para o aperfeiçoamento do desempenho de todos os colaboradores.

No clima organizacional da MC, reina o descontentamento dos funcionários, em relação ao processo, acompanhado de sentimentos de insatisfação e frustração em virtude de decisões decorrentes e pouco fundamentadas do processo de avaliação de desempenho que é considerado ineficaz. Um outro aspeto que contribui para esta insatisfação, é a ausência de formação dos avaliadores e a não uniformidade dos critérios que os leva a adotar posturas e métricas diferentes entre si.

É sugerida a alteração no método de definição de objetivos, um *feedback* frequente durante o período de avaliação, a introdução da auto-avaliação e formação para os avaliadores de modo a evitar os enviesamentos nas cotações.

Para a eficácia de qualquer sistema de recompensa do mérito é necessário garantir a equidade e as perceções de justiça organizacional, o que exige métricas de desempenho objetivas e fiáveis (Cunha e Rego, 2005). Estas métricas são também potenciadoras da flexibilidade funcional associada à rotação de funções e ao uso de critérios objetivos para fundamentar decisões de promoção e evolução das carreiras (Gomes, 2008).

Em suma, só “se avalia aquilo que se mede” ou se monitoriza, e durante esta avaliação nunca se deve descorar a satisfação dos seus colaboradores, pois são eles que

lideram, vendem, comunicam e fazem negócios, sendo certo que são a principal vantagem competitiva das organizações.

7 - Limitações e Pistas para Futuras investigações

Para a análise dos resultados deste estudo, é importante ter em atenção algumas limitações que lhe estão subjacentes.

Sendo o objetivo principal deste estudo, analisar o processo de avaliação de desempenho na MC, e verificar a opinião dos colaboradores em relação ao mesmo, o fato deste estudo ter sido apenas realizado no setor da radioterapia constitui numa grande limitação. Esta limitação reflete-se na impossibilidade de obter informação em todos os setores pois sendo o formulário comum a todos os ramos da atividade MC, não foi possível realizar o estudo em todos os setores onde a MC presta serviços, devido à heterogeneidade das diferentes atividades ex: Radioterapia, Protecção e Segurança Radiológica, Medicina Nuclear, Dosimetria Individual. Acresce ainda a limitação temporal imposta à realização de uma dissertação de mestrado que não permitiu alargar o estudo a todos os setores.

Por outro lado, o facto da autora da presente dissertação ser colaboradora da empresa estudada e ter algumas funções de responsabilidade dentro da organização pode ter influenciado as respostas dadas nas entrevistas. Neste sentido, fica sempre a dúvida, se o estudo tivesse sido conduzido e realizado por outro investigador sem ligação à organização, a informação obtida poderia ter sido diferente.

Por outro lado, o facto de se ter seguido exclusivamente uma metodologia qualitativa traduzida na realização de entrevistas, pode constituir uma limitação dada a subjetividade inerente à relação que nesta se estabelece, independentemente dos cuidados com a sua preparação, condução e transcrição.

Este estudo, tem um carácter puramente exploratório, e consistiu numa primeira abordagem ao estudo da avaliação de desempenho dos profissionais da organização MC.

Após a implementação das medidas sugeridas pelos colaboradores da MC, nomeadamente, a alteração da periodicidade do processo da AD para anual, a definição clara de objetivos individuais e de equipa entre colaboradores e chefias, a introdução da auto-avaliação, a formação para os avaliadores de modo a contornar eventuais enviesamentos, e uma maior frequência do *feedback* entre avaliações de modo a alinhar o

desempenho dos profissionais com os objetivos inicialmente definidos, seria recomendada a realização de um novo estudo. Este deveria ser conduzido novamente por entrevistas, de modo a verificar qual o impacto destas novas medidas na organização. A realização desta entrevista, deveria ser efetuada por um indivíduo externo à organização, de modo a eliminar qualquer tipo de influência nas respostas dos entrevistados.

Por fim, e para investigação futura sugere-se analisar a opinião dos colaboradores das outras áreas de atividade da MC, e também dos profissionais mais recentes da organização, ou até mesmo os estagiários, quanto à forma como percebem o processo de AD na organização, qual o impacto que tem na sua conduta profissional e se o mesmo corresponde às suas expectativas.

Paralelamente a este aspeto, sendo a organização MC, uma empresa de prestação de serviços seria bastante interessante verificar em que medida a existência deste processo influencia a imagem da empresa por parte do cliente.

8 - Referências Bibliográficas

Almeida, F. (1996). *Avaliação do Desempenho Para Gestores*. Alfragide: Mcgraw – Hill.

Arthur Jr, W., Bennett Jr., W., Edens, P. S. e Bell, S. T. (2003). *Effectiveness of training in organizations: A meta – analysis of design and evaluation features*. Journal of Applied Psychology, 88, 234-245.

Atwater, L. e Waldman, D. (1998). *360 degree feedback and leadership development*. Leadership Quarterly, 9, 423-426.

Austin, J. T., Villanova, P., Kane, J. S. e Bernardin, H. J. (1991). *Construct validation of performance measures: Issues, development and avaluation of indicators*. In G. Ferris & K. Rowland (Eds.), *Reseach in personnel and human resource management*, vol. 9 (pp.159-233). Greenwich, CT:JAI Press.

Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Beaumont, P. (1994). *Human Resources Management: Key Concepts and Skills*. 2nd Ed., UK: Sage Publications.

Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe, III: Free Press.

Bergamini C. W. e Beraldo D.G.R. (1988) *Avaliação do Desempenho Humano na Empresa*, São Paulo: Editora Atlas.

Bjerke, D. G., Cleveland, J. N., Morrison, R. F. e Wilson, W. C. (1987). *Officer fitness report evaluation study*. San Diego, CA: Navy Personnel Research and Development Center Report.

Bilhim, J. A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3ª Edição ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais Políticas.

Bogdan, R., e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

Bonache, J. e Cabrera A. (2006). *Dirección de personas*. Madrid: Financial Times/Prentice Hall.

Boxall, P. e Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from should we be going? *International Journal of Management Review*, 2, 183-203.

Bretz, R. D. e Milkovich, G. T. (1989). *Performance appraisal in large organizations: Practice and research implications*. Ithaca, New York: Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies.

Bruns, W., e McKinnon, S. (1992). *Performance Evaluation and Manager's Descriptions of Tasks Activities*. Boston: Harvard Business School Press.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho. O essencial que os avaliadores e os avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A. (1997). *Avaliação do Desempenho: Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.

Caetano, A. (1990). *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editora.

Caetano, A. e Vala, J. (Orgs). (2000). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas, cap. XII*. Lisboa: RH Editora.

Caetano, A. e Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas. 3ª Edição*. Lisboa: RH Editora.

Carrel, M. Elbert, N. e Hatfield, R. (1995). *Human Resource Management*, 5th Ed. USA: Prentice Hall.

Carroll, S. J. e Schneier, C. E. (1982). *Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organizations*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Comp.

Cascão F. (2005). *Gestão por Competências*. Porto: Edições IPAM.

Cascio, W. L. (2006). *Managing human resources* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.

Cheng, M., Dainty, A. e Moore, D. (2007). *Implementing a new performance management system within a project-based organization. A case study*. *International Journal of productivity and Performance Management*, 56, 60-75.

Chiavenato, I. (2002). *Desempenho Humano nas Empresas*. S. Paulo: Editora Atlas.

Cleveland, J. N. e Murphy, K. R. (1992). *Analysing performance appraisal as a goal-directed behavior*. In G. Ferris e K. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, vol.10: 121-185. Greenwich, CT: JAI Press.

Cunha, M. P. e Rego, A. (2005). *LIDERAR*. Lisboa: Dom Quixote.

De Cenzo, D. (1999). *Human Resource Management*, 6ªed., Nova Iorque: - Chichester - Weinheim - Brisbane - Toronto - Singapura.

De Cenzo, D. A. e Robbins, S. P. (1996). *Human resource management*. New York: John Wiley & Sons.

DeCottis, T. A. (1977). *An analysis of the external validity and applied relevance of three rating formats*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19: 247-266.

De Ketele, J. M. e Roegiers, X. (1993). *Metodologia de Recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.

De Nisi, A. e Mitchell, J. (1978). *An Analysis of Peer Ratings as Predictors and Criterion Measures and a Proposed New Application*. *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 2 pp. 369-374.

- Derr, C. B. (1986). *Managing the new careerists*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Dessler, G. (1996). *Human Resource Management*. 7th Ed., USA: Prentice Hall.
- Erasmie, T. e Lima, L. (1989). *Investigação e Projectos de Desenvolvimento em Educação*. Braga: Unidade de Educação de Adultos. Universidade do Minho.
- Fernandes, A. (1997). *Os erros de cotação na avaliação de desempenho*. Tese de Mestrado, Lisboa: ISCTE.
- Fernandes, E e Maia, A. (2001). “Grounded Theory” In Eugénia M. Fernandes e Leandro S. Almeida (Eds.), *Métodos e Técnicas de Avaliação: Contributos para a prática e investigação psicológicas*. Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia da Universidade do Minho: 49-76.
- Flick, U. (1999). *An Introduction to Qualitative Research*. London, SAGE Publications Ltd.
- Freeman, F. S. (1962). *Theory and practice of psychological testing*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Foddy, W. (1996). *Como Perguntar, Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.
- Fox, D. (1987). *El proceso de Investigacion en educacion*. Pamplona: Ediciones Universidade de Navarra.
- Fortin, M. (1999). *O processo de investigação, da concepção à realização*. Lusociência. Loures: Edições técnicas e científicas, Lda.
- Ghiglione, R. e Matalon, B. (2001). *O Inquérito, Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gomes, J.; Cunha, M.P.; Rego, A.; Campos E Cunha, R. Cabral-Cardoso, C. e Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Cap.10, Lisboa: Sílabo.

Gunaratne, K. A. e du Plessis, A. J. (2007). Performance management system: A powerful tool to achieve organizational goals. *Journal of Global Business and Technology*, 3, 17-28.

Hall, D. T. (1976). *Career in organizations*. New York: Scott, Foresman & Company.

Hadji, C. (1994). *A avaliação, regras do jogo das intenções aos instrumentos*. Porto: Porto Editora.

Heneman, R., Wexley, K. e Moore, M. (1987). *Performance rating accuracy: A critical review*. *Journal of Business Research*, 15, 431-48.

Henry, P. e Moscovici S. (1968). *Problèmes de l'analyse de contenu*. *Langages* 11: 36-60. Paris: Didier/Larousse.

Herzberg, F. (1996). *A teoria motivação – higiene*. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e gestão de empresas* (p. 43-65). Lisboa: Dom Quixote.

Kane, J. S. e Lawler, E. E. (1978). *Methods of peer assessment*. *Psychological Bulletin*, 85: 555-586.

Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1992), “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”, *Harvard Business Review*, January/February, p.71–79.

Landy, F. J. e Farr, J. L. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory and applications*. New York: Academic Press.

Latham, G. P. e Wexley, K. N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Addison-Wesley: Reading, Mass.

Latham, G. P. e Yukl, G. A. (1975). *A review of research on the application of goal setting in organization*. *Academy of Management Journal*, 18: 824-845.

Lawler III, E. E. (1990). *Strategic pay – aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Leibowitz, Z. B., Farren, C. e Kaye, B. L. (1986). *Designing career development systems*. San Francisco: Jossey – Bass Inc., Publishers.

Locke, E. A. e Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Locke, E. A. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3: 157-189.

Longenecker, C. O., Sims H. P. e Goia, D. A. (1987). *Behind the mask: The politics of employee appraisal*. *The Academy of Management Executive*, 1: 183-193.

Love, K. G. (1981). *Comparison of peer assessment methods: Reliability, validity, friendship bias and user reaction*. *Journal of Applied Psychology*, 66: 451-457.

Lovelock, C. (2006). *Marketing de Serviços – Pessoas, Tecnologia e Resultados* (5ª Edição ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Lumsden, J. (1976). *Test theory*, *Annual Review of Psychology*, 27, 254-280.

Mabey, C. e Salaman, G. (1995). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell Publishers.

Maier, N. R. F. (1958). *The appraisal interview: Objectives, methods, and skills*. New York: Wiley.

Maroy, C. (1997). “ A análise qualitativa de entrevistas. In Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J-P, Ruquoy, D., Saint-Georges, P. (Eds.). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva-Publicações, Lda: 117-156.

Meyer, H. H. (1991). *A solution to the performance appraisal feedback enigm*. *Academy of Management Executive*, 5: 68-76.

Mohrman, A. M. e Lawler E. E. (1983). Motivation and performance-appraisal behavior. In F. Landy, S. Zedeck e J. Cleveland (Eds.). *Performance Measurement Behavior and Theory*. Hillsdale, NJ;LEA.

Montemayor, E. F. (1996). *Congruence between pay policy and competitive strategy in high – performance firms*. *Journal of Management*, 22, 889-908.

Murphy, K. R. e Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspective*. California: Stage Publications.

Napier, N. K. e Latham, G. P. (1986). *Outcome expectancies of people who conduct performance appraisals*. *Personnel Psychology*, 39: 827-837.

Peretti, J.-M. (1998). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Perrenoud, P. (1999). *A avaliação da excelência à regulação das aprendizagens – entre duas lógicas*. Porto Alegre: Artmed Editora.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva*. Rio Janeiro: Campus.

Prieto, e Vanderli. (2006). *Fatores críticos na Implementação do Balanced Scorecard*. São Paulo, Brazil: Escola Politécnica da USP.

Rego, A., Cunha, M. P., Oliveira, C. e Marcelino, A. R. (2007). *Coaching para executivos* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Rocha, J. A. e Dantas, J. C. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão de Objetivos*. Lisboa: Rei dos Livros.

Rocha, J.A. Oliveira. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rodrigues, J. (2000). *Mercator: Teoria e Prática do Marketing* (Vol. II). Dom Quixote: Lisboa.

Ruquoy, S. P. (1997). Situação de entrevista e estratégia do investigador In Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J-P, Ruquoy, D., Saint-Georges, P. (Eds.). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva-Publicações, Lda: 84-116.

Rynes, S. L., Gerhart, B. e Minette, K. (2004). *The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do*. Human Resource Management, 43, 381-394.

Scarpelo, V. G. e Ledvinka, J. 1998. *Personnel/Human Resource Management*. Boston: PWS – Kent Publishing Company.

Schein, E. H. (1990). *Career anchors – Discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company.

Schein, E. H. (1984). *Culture as an environmental context for careers*. Journal of Occupational Behaviour, 5, 71-81.

Simões, G. (2000). *A Avaliação do Desempenho Docente. Contributos para uma análise crítica*. Lisboa: Texto Editora.

Smith, D. E. (1986). *Training programs for performance appraisal: A review*. Academy of Management Review, 11 22-40.

Spiller, E. S. (2006). *Gestão de Serviços e Marketing Interno - Série Marketing* (2ª Edição ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.

Tanke, M. (2004). *Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

Thorndike, E. L. e Hagen, E. P. (1977). *Measurement and evaluation in psychology and education*. New York: Wiley.

Vala, J. (1986). *A Análise de Conteúdo*. In A. SILVA & J. PINTO (Org.). Metodologia das Ciências Sociais. Porto: Edições Afrontamento.

Vasques, R. (2006). *Balanced Scorecard (BSC)*, CMMI e Six Sigma - Como Construir Altos Níveis de Maturidade e Desempenho. São Paulo, Brazil: ISD Brazil.

Williams, M. L., McDaniel, M. A., e Ford, L. R. (2007). *Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction*. Journal of Business and Psychology, 21 (3), 429-459.

ANEXOS

Anexo 1 – Formulário de avaliação de desempenho do colaborador



Este documento é confidencial e dele apenas deverá ser dado conhecimento à

Direcção

Período: / .

Nome:	Categoria:
Avaliador:	Categoria:
“Local” de Trabalho:	% de tempo neste “local”:

QUADRO DE AVALIAÇÃO DO COLABORADOR (DE 0 A 6)

Parâmetro	Avaliação	Comentário
Assiduidade		
Pontualidade		
Disponibilidade		
Espírito de Iniciativa		
Capacidade de Aprendizagem		
Conhecimentos Adquiridos		
Capacidade de Autonomia		
Relacionamento no Grupo da MC		
Relacionamento com pessoas extra-grupo da MC		
Motivação revelada		
Capacidade de Liderança		
<i>TOTAL</i>		
Nível de desempenho face ao período de avaliação anterior	Melhorou <input type="checkbox"/> Idêntico <input type="checkbox"/> Piorou <input type="checkbox"/>	
Grupo de inserção do desempenho (*)	25%TOP <input type="checkbox"/> 50%Medio <input type="checkbox"/> 25%Botom <input type="checkbox"/>	

Avaliação Global do Desempenho:

Muito acima das expetativas ☐ Acima das expetativas ☐ Dentro das expetativas ☐
 Abaixo das expetativas ☐ Muito abaixo das expetativas ☐

Nota: Se o colaborador teve um desempenho dentro do que é esperado para a sua categoria, está dentro das expetativas. Se no período em avaliação teve um ou outro desempenho que surpreendeu positivamente, estará acima das expetativas; se o seu desempenho é sistematicamente melhor do que o expetável para a sua categoria, está muito acima das expetativas. Para as outras alternativas o processo é análogo, ponderando as situações em que o colaborador teve desempenho abaixo do expetável.

Acções que podem levar à melhoria do desempenho do colaborador (se aplicável):

PARECER GLOBAL E OBSERVAÇÕES

Anexo 2 – Formulário de avaliação de desempenho das chefias intermédias



Este documento é confidencial e dele apenas deverá ser dado conhecimento à Direcção

Período: / .

Nome do Responsável:	
Avaliador:	Categoria:
“Local” de Trabalho:	% de tempo neste “local”: 100%

QUADRO DE AVALIAÇÃO DO RESPONSÁVEL HIERÁRQUICO-RH (DE 0 A 6) (*)

Parâmetro	Avaliação	Comentário
Nível de relacionamento pessoal entre o Responsável Hierárquico e o colaborador		
Nível de confiança do colaborador no seu RH		
Disponibilidade do RH para com o colaborador da MC		
Capacidade do RH para explicar o que se pretende que o colaborador faça nas diversas tarefas		
Capacidade do RH para motivar o colaborador da MC		
Aceitabilidade por parte do colaborador da liderança do RH		
Conhecimentos técnicos demonstrados pelo RH		
Capacidade de autonomia e de tomada de decisão do RH		
Capacidade de relacionamento do RH com os profissionais externos à MC		
Capacidade do RH para resolução de problemas, envolvendo a equipa da MC, ou antecipação dos mesmos		
Motivação pessoal revelada pelo RH para exercer o cargo		
Espírito de Iniciativa do RH		
Capacidade de liderança do RH		
<i>TOTAL</i>		
Nível de satisfação global do	Excelente <input type="checkbox"/>	

colaborador com o exercício das funções do RH	Bom <input type="checkbox"/> Aceitável <input type="checkbox"/> Fraco <input type="checkbox"/>	
Nível de desempenho do RH quando comparado com o seu desempenho no período de avaliação anterior	Melhorou <input type="checkbox"/> Idêntico <input type="checkbox"/> Piorou <input type="checkbox"/>	
Propostas concretas para a melhoria da liderança (se aplicável):		

PARECER GLOBAL E OBSERVAÇÕES

NOTA

Este documento não deve ser divulgado a ninguém, e as chefias intermédias não terão contacto com ele. O colaborador deve tentar ser totalmente honesto, espelhando no documento o que de melhor e de mais sofrível encontra ao nível da sua chefia intermédia, fazendo-o sem qualquer receio.

Este documento deverá ser entregue no Escritório, à Assessoria da Direcção ou directamente à própria Direcção.

Anexo 3 – Guião da entrevista

1. Existe algum processo de avaliação de desempenho (AD) na Medical Center (MC)? Com que periodicidade? Concorde?
2. Qual a importância que atribui ao processo de AD para si e para a organização?
3. Quais os objetivos, na sua opinião do processo de AD?
4. Considera o método atualmente implementado na MC mais orientado para os resultados, objetivos ou para o desenvolvimento da carreira?
5. Considera que podem ocorrer alguns erros ou enviesamentos cometidos pelo avaliador e que possam influenciar o processo? Quais?
6. No processo de AD os colaboradores têm conhecimento do resultado da sua avaliação? O que acha?
7. Considera um aspeto importante da AD?
8. Que consequências deve ter o processo de AD para o colaborador? O que pensa disso? Que consequências já teve?
9. Relativamente aos critérios introduzidos no processo de AD considera-os justos? Mudaria alguns deles?
10. Qual a sua opinião sobre a condução do processo da A.D? Pode indicar sugestões ou aspetos menos positivos e mais positivos do mesmo?

Anexo 4 – Transcrição integral das entrevistas

1. Existe algum processo de Avaliação de Desempenho na Medical Center (MC)?

Com que periodicidade? Concorde?

Colaborador A	Existe, semestralmente. Para mim, anualmente chegava.
Colaborador B	Existe, semestralmente. Para mim, anualmente chegava.
Colaborador C	Sim, de seis em seis meses e acho que está bem.
Colaborador D	Sim, de seis em seis meses e concordo.
Colaborador E	Sim, de seis em seis meses. Mas acho que o ideal seria de três em três meses, porque às vezes mudam algumas coisas no trabalho.
Colaborador F	Sim, de seis em seis meses e concordo.
Colaborador G	Sim, semestral. Uma pessoa que entre há pouco tempo na empresa, por exemplo, estagiário, faz sentido ser avaliado num período de tempo mais curto do que uma pessoa que já está há muito tempo na empresa, porque já provou uma série de coisas.... Para estes eu acho que deveria de ser anualmente.
Colaborador H	Sim, semestral e acho que está bem.
Colaborador I	Sim, semestral e concordo.
Chefia 1	Sim, semestral. Até diria que é pouco por vezes seis meses não chega para desenvolver todo o trabalho (introduzir a pessoa no serviço, nas rotinas...), o ideal seria anual.
Chefia 2	Sim, é semestral. Os 6 meses até podem ser bons para alguns, mas para outros seria um bocadinho a repetição. Para os colegas mais experientes acho que seria melhor anual.
Chefia 3	Sim, semestral. É uma periodicidade curta, eu penso que a correta havia de ser anual, porque entre o fazer, receber os resultados... passaram 1 ou 2 meses e só temos mais 2 ou 3 meses para fazer alguma coisa e entretanto já temos outro processo de avaliação.

2. Qual a importância que atribui ao processo de avaliação de desempenho, para si e para a organização?

Colaborador	Para mim é para ter uma noção do que o meu responsável acha do meu trabalho, o que eu posso
-------------	---

A	melhorar e vice-versa. Acho que a avaliação serve para nós termos uma noção daquilo que fazemos bem e para tentar corrigir o que fazemos mal e manter os aspetos positivos. Para a organização, nem todos os colaboradores são iguais... É uma maneira de os diferenciar.
Colaborador B	Para mim é importante se for bem feito e se as tuas repercussões forem favoráveis para ti e para a empresa. Para mim o processo é sempre construtivo mesmo que ouça coisas que eu não goste. Mas o que me traz é o reconhecimento do meu trabalho, traz melhorias que eu possa fazer em relação ao meu trabalho. Motiva-me saber que o meu trabalho é reconhecido e que eu sou uma mais-valia para a empresa e isso também deveria ser um objetivo da AD. Para a organização é uma forma que eles têm de saber os trabalhadores que estão no terreno, o que eles estão a fazer e como o estão a fazer.
Colaborador C	Muito importante. Para mim, saber o que o avaliador acha de mim e ao sabermos as nossas falhas já sabemos que nos temos que empenhar mais nesse ponto. Ao sabermos onde estamos melhor, a avaliação motiva-nos a continuar. Para a organização, se tivermos as pessoas motivadas o trabalho corre melhor e isto é bom para a organização.
Colaborador D	Se for bem feito é importante, mas neste caso como não é bem feito... Se ele fosse bem feito poderia ajudar-me para melhorar o que está menos bem e a manter o que está bem. Sempre com base nos objetivos. Para a organização permite ver também como está o desempenho do colaborador e da chefia intermédia.
Colaborador E	A avaliação de desempenho é importante desde que não fique só no papel. Para mim, enquanto eu avalio a chefia intermédia isto era importante, mas era bom que o que disséssemos não ficasse só no papel. Com a AD era possível ver o que estava bem no trabalho... Quando nos avaliam e dizem que estamos a fazer o nosso trabalho com competência isso motiva-me. Para a organização, umas vezes que eles não têm grande contacto connosco estas avaliações acabam por ser positivas, porque têm uma noção daquilo que fazemos e se correspondemos às expectativas. Também acabam por ter uma noção do relacionamento profissional que existe entre os colaboradores e as chefias intermédias.
Colaborador F	Para mim, é bom ter uma perspetiva do responsável hierárquico sobre o que está ou que está mal e o que posso mudar. Para a organização serve para ver se tem necessidade de mais colaboradores com mais competências e serve também para ver se as pessoas fazem bem o que é suposto fazer, ou precisam de formação para desenvolver mais alguma aptidão.
Colaborador G	É importante porque este formulário serve para que haja uma avaliação e análise de todo o trabalho que a pessoa faz na empresa. É possível ter noção do trabalho que já foi feito e o que se pode melhorar... Para a organização é importante saber a prestação de cada colaborador para poder haver uma distinção, para que se possam premiar as pessoas que se destacam e têm mérito das outras pessoas que não são tão empenhadas. Com este formulário também é possível ver não só o trabalho desenvolvido pelos colaboradores mas também pela chefia intermédia, e penso que assim consegue-se ver a organização que existe no trabalho e também é uma oportunidade para que os colaboradores apontem algumas coisas que não estão bem na equipa.
Colaborador	Bem eu acho que para mim é altura em que nos podem dar o feedback sobre o trabalho que

H	estamos a desenvolver, é importante saber se estou a trabalhar bem, produzir o que é suposto ou se preciso de melhorar alguma coisa. Para a organização eu acho que serve para saber o desempenho dos colaboradores nos vários serviços, se está motivada ou se faz o seu trabalho bem. A organização também consegue ver qual o desempenho da chefia e o que os subordinados acham do seu comportamento.
Colaborador I	Para mim, é sempre uma forma de nos auto-avaliarmos daquilo que vai bem ou mal dentro da organização...é a forma de nos posicionarmos dentro dela. Para a organização, acaba por ser sempre uma forma de ver os elementos que tem e como trabalham e penso eu que também ajuda a ver o grau de satisfação do colaborador.
Chefia 1	O processo da AD, mas a direcção não lhe dá o devido valor ou não extrai daí algo que fosse útil para todos, direcção e colaboradores. A opinião das pessoas é que todos os anos fazemos isto, mas isto pouco ou nada serve. Mas eu sei que nem sempre é assim. Às vezes para a organização é útil para a tomada de decisão em que temos de escolher um colaborador com estas funções. Mas às vezes olha-se mais às características das pessoas como a antiguidade, experiência, proximidade geográfica, qualidade para liderar a equipa, relacionamento com determinados clientes.... Do que propriamente com o formulário da AD. Se houvesse uma boa política de recursos humanos é que as avaliações (não diria importante), mas fundamentais, quando a determinada altura precisássemos de um colaborador com x características os recursos humanos, dir-nos-iam que era a pessoa x.
Chefia 2	Acho que é muito importante, é fundamental. Dá para ver o ponto de situação de cada colaborador, se está a evoluir ou não, se é necessário fazer alguns ajustes ou mudar a equipa.
Chefia 3	Tem uma importância elevada, mas acho que não está rentabilizado. Para a organização é importante saber as capacidades dos colaboradores que estão a trabalhar nos diversos locais, se correspondem as expetativas... serve também para conhecer melhor os trabalhadores e os grupos de trabalho. Claramente a razão do processo de avaliação de desempenho é o de conhecer a pessoa e as chefias por parte da direcção e é também uma oportunidade para o colaborador se pronunciar relativamente às chefias intermédias.

3. Quais os objetivos, na sua opinião, do processo de avaliação de desempenho?

Colaborador A	É importante. Na fase em que está a decorrer o processo de avaliação as pessoas ficam diferentes. Naqueles dias, nota-se uma diferença no comportamento das pessoas que deveria manter-se todo o ano. Este processo ajuda a ter a noção do que se faz e saber onde se pode melhorar.
Colaborador B	Motiva-me saber que o meu trabalho é reconhecido e que eu sou uma mais-valia para a empresa e isso também deveria ser um objetivo da Avaliação de Desempenho.
Colaborador C	Motivar os colaboradores a fazer bem o que já fazem bem e corrigir as falhas.
Colaborador	Verificar o desempenho dos colaboradores e chefias no trabalho.

D	
Colaborador E	No geral é para a empresa ter uma ideia do que nós fazemos e do nosso relacionamento com as chefias intermédias.
Colaborador F	Ter uma ideia de como nós trabalhamos no dia-a-dia e ver também como é o nosso relacionamento com as chefias.
Colaborador G	Os objetivos são verificar o comportamento dos colaboradores, distingui-los e premiar os que têm melhor desempenho, possibilidade de se intervir ao nível da organização do trabalho quando algo não está bem.
Colaborador H	Verificar o desempenho dos colaboradores e das chefias, ver onde podem melhorar.
Colaborador I	Em princípio, na minha opinião há-de ser para ter um conhecimento profundo dos colaboradores, para que a empresa também nos possa reconhecer. É uma forma de avaliar, de fazer crescer os colaboradores e de os especializar noutras áreas. Serve para promover ou despromover na carreira.
Chefia 1	Os objetivos seriam, ver qual o colaborador indicado para certa função, adaptação da pessoa à função, eliminar eventuais lacunas que possam existir, como por exemplo, que possam ser resolvidas com formação, ver qual o perfil ideal das pessoas para liderar uma equipa. Por exemplo, se existe um colaborador que seja mais meticoloso, talvez fosse melhor coloca-lo a fazer trabalho de investigação, porque as pessoas são diferentes e têm perfis diferentes. Eu acho que as boas e grandes empresas, é assim que fazem. O método está completamente desajustado, é rudimentar, não permite avaliar grande coisa.
Chefia 2	Ver a resposta que os colaboradores estão a dar no terreno, porque até pela forma como está estruturado o <i>outsourcing</i> é muito difícil seguirem-nos.
Chefia 3	Depois devem haver objetivos específicos para saber se a pessoa piorou ou melhorou se cumpriu os objetivos mínimos ou atingiu os objetivos máximos, se o grupo de trabalho funcionou como grupo ou se as pessoas estão demasiado individualizadas. Estes seriam os objetivos médios que deveriam estar escritos e expressos e que deveriam ser também quantificados do género x% destas pessoas atingiram os objetivos mínimos, x% conseguiram ultrapassar os objetivos estipulados e por isso estão numa categoria máxima.

4. Considera o método atualmente implementado na MC mais orientado para os resultados, objetivos ou para o desenvolvimento da carreira? Identifica condições de eficácia do sistema de AD?

Colaborador A	Acho razoável. É possível distinguir os colaboradores uns dos outros, se todos forem sinceros. Mas, mudaria a escala. Em do 0-6, passaria para uma escala de 0-20. Um 4 para mim é diferente
---------------	--

	de um 4 para outra pessoa, há subjectividade na escala. Mas avaliadores diferentes, avaliam sempre de forma diferente. Pela variabilidade dos avaliadores o método que está atualmente implementado não está orientado para nada disso.
Colaborador B	O processo não está orientado para nada. A ficha em si não foi discutida com os colaboradores, logo não concordo. Se o processo fosse bem feito eu até tinha confiança, mas... Também acho que as avaliações resultantes dos vários avaliadores são diferentes, só pelo facto de ter o critério de relacionamento pessoal e isto, é super subjectivo! O relacionamento de uma pessoa não tem nada a ver com a sua postura no trabalho. Isto foi uma tentativa muito simples de implementar um processo de Avaliação de Desempenho.
Colaborador C	A ideia que me dá é que esta avaliação é feita porque tem de ser feita. Não a vejo orientada para objetivos, resultados nem desenvolvimento na carreira. O processo é muito subjectivo, não é muito claro e acaba por não ser possível distinguir os colaboradores com base nisto.
Colaborador D	Não está orientado para nenhum destes pontos. Acho que isto é um inquérito de qualquer lado, porque o “sumo” que se tira disto não é nada, apesar de podermos fazer um comentário. O formulário não tem sensibilidade nenhuma e os avaliadores podem avaliar um colaborador de forma diferente.
Colaborador E	O método é muito subjectivo. Considero que é possível distinguir o desempenho dos vários colaboradores se for sempre feito um comentário. Mas eu acho que com este formulário os avaliadores diferentes também não avaliam os colaboradores da mesma maneira, porque as pessoas têm maneiras diferentes de ver as coisas, por exemplo, o relacionamento pessoal é muito subjectivo.
Colaborador F	O método é muito básico e se calhar acaba por não dar grande informação sobre os três pontos. É vago. Acho que não se consegue chegar ao real desempenho do colaborador com este método. Não sei se também os avaliadores têm formação, porque eu acho que eles avaliam as pessoas de forma diferente.
Colaborador G	Acho que o formulário é muito vago, em primeiro lugar não há uma explicação da escala de avaliação, por isso os avaliadores podem avaliar-nos de forma diferente. Também acho que este formulário com os parâmetros que tem não é possível distinguir muito bem os colaboradores, para além disso o formulário é o mesmo para colaboradores com um ano de experiência e para colaboradores com 5 ou 6 anos de experiência. Este formulário acaba por não estar orientado para nenhum dos 3 pontos.
Colaborador H	Não fala nem dos objetivos nem dos resultados quanto muito diz se melhoramos ou estamos iguais... mas em relação ao quê não sei muito bem. Este formulário é um pouco ambíguo, não sei como se avalia a capacidade de aprendizagem e quais são os critérios. Este formulário é muito subjectivo, a escala vai de 0 a 6, mas cada avaliador interpreta a escala à sua maneira.
Colaborador I	Eu não o considero orientado ... (risos) ...pronto! Não dá muito para distinguir grande coisa dos colaboradores, tinha que haver mais qualquer coisa... Só se sabe o grupo de inserção, mas depois a partir daqui não dá pra fazer nada basicamente. Os resultados de avaliadores, também podem ser diferentes, até porque não estão propriamente definidos objetivos...é complicado...porque até

	mesmo em relação aos critérios não existe uma definição clara de cada um.
Chefia 1	Relativamente ao método, o que eu falei com os outros colegas que avaliam outros colaboradores, cada um faz o seu entendimento sobre a adaptação da grelha e da escala. Por isso, se diferentes avaliadores fossem avaliar a mesma pessoa de certeza que as pessoas teriam notas diferentes. É muito subjectivo o que aqui está.
Chefia 2	O método é muito subjectivo. É igual para todos e o conteúdo não reflete o trabalho do colaborador. Não consigo ver como é que a nossa progressão na carreira está aqui espelhada. Com este formulário não consigo dizer qual o colaborador que tem melhor desempenho, o que eu fazia era tentar ver o colaborador que teve mais destaque e caso a pontuação final fosse igual à de outros fazia um ajuste aos resultados. Com este formulário é possível também que duas pessoas com desempenhos diferentes tenham a mesma pontuação no final, por exemplo, uma pessoa pode não ser nada pontual e ter uma disponibilidade a 200% e a outra pessoa pode ser super pontual e até vir antes da hora de trabalho, mas só está disponível para as 8 horas de trabalho. E o que é que isso espelha? Para mim é mais importante a disponibilidade do que a pontualidade.
Chefia 3	Não tem nenhuma orientação específica. Este modelo está virado para uma noção mais individualista de cada colaborador e da chefia intermédia, é uma visão muito pessoal e individualista, não tem propriamente nenhuma componente de grupo. Este formulário também não traduz o conhecimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores com diferentes tempos de experiência na MC, porque é igual para todos, não existem objetivos definidos. Ter a noção de que um colaborador é melhor do que o outro, no máximo teremos essa noção dentro do grupo (Clínica), agora dentro da MC em que existem vários avaliadores acho que não há uniformidade de critérios. As pessoas dizem “eu tive esta avaliação porque fui avaliado por ti, se fosses avaliado por outro o resultado poderia ser diferente” porque as pessoas têm noção que não existe um critério. Mas acho que é uma coisa a construir, ninguém constrói um processo de avaliação de um dia para o outro. Acho que também é importante dizer que ninguém se recusou a participar no processo o que também é positivo, as pessoas podem não concordar com o que é dito ou com é feito, mas atribuem alguma importância. Isto é muito positivo se pensarmos que durante alguns anos isto foi feito sem haver feedback e os colaboradores poderiam ter recusado participar, mas isso nunca aconteceu...

5. Considera que podem ocorrer alguns erros ou enviesamentos cometidos pelo avaliador e que possam influenciar o processo? Quais?

Colaborador A	Podem ocorrer sempre erros. Sendo avaliadores diferentes, a avaliação para mim é sempre diferente. É normal termos mais afinidade com uma pessoa e avaliá-la melhor. As pessoas que são mais parecidas com o avaliador. Acho também que por vezes o avaliador tem mais atenção aos comportamentos mais recentes.
------------------	--

Colaborador B	Muitas vezes mistura-se o relacionamento pessoal com a prestação profissional da pessoa. O que senti foi que por não ter um bom relacionamento pessoal com avaliador, não era uma boa colaboradora. Também já me aconteceu não estar fisicamente presente todos os dias no serviço e a sua avaliação foi influenciada por aquilo que as outras pessoas diziam a meu respeito... e a pessoa não é avaliada com justiça. Talvez fosse bom o avaliador realizar acções de formação que pelo menos pudesse despertar a pessoa para isso.
Colaborador C	Sim, os tempos mais recentes ficou mais na memória do avaliador que os mais antigos. Mas eu acho que ele faz isso de forma inconsciente... O avaliador também pode avaliar uma pessoa por vezes com base na opinião de terceiros.
Colaborador D	Por vezes o avaliador pode ser influenciado por terceiros. E acho que se houvesse objetivos definidos talvez isso não acontecesse.
Colaborador E	Pode induzir em erro, por exemplo, se o avaliador simpatiza mais com aquela pessoa vai dar-lhe uma avaliação melhor.
Colaborador F	O avaliador às vezes, pode não simpatizar muito com o avaliado e isso pode prejudicar a avaliação.
Colaborador G	Sim, eu penso que pode ocorrer subavaliação ou sobreavaliação dos colaboradores porque naturalmente se cria mais empatia com uma pessoa do que com a outra. Por vezes também podemos avaliar um acontecimento negativo de uma determinada forma esquecendo tudo o resto que a pessoa já fez.
Colaborador H	Sim, eu acho que podem haver alguns erros, por exemplo a relação pessoal que tenho com a minha chefia intermédia, acho que pode influenciar a minha avaliação de uma forma mais positiva e vice-versa. É preciso que quem avalia tenha uma formação à priori em que se fale da escala, e da objetividade para que um bom em diferentes serviços represente o mesmo desempenho.
Colaborador I	Claramente...atendendo a que cada um destes critérios não está bem definido... mas enquanto avaliada não senti que houvesse qualquer tipo de erro ou enviesamento na minha avaliação.
Chefia 1	Eu tenho uma tendência para sobreavaliar as pessoas porque, em primeiro lugar não gosto de avaliar... Quando existem objetivos claros e definidos é fácil uma avaliação, ou cumpriu ou não cumpriu, ou cumpriu mais do que devia. Agora quando esses objetivos não existem, e neste caso na maioria dos casos não existe, o colaborador não sabe concretamente o que queremos dele. Aquilo que lhes assiste é que têm de fazer o seu trabalho do dia-a-dia o melhor possível.
Chefia 2	Eu acho que pode acontecer a sobreavaliação por parte do avaliador com o objetivo de tentar que a sua equipa seja sempre a melhor. A afinidade pessoal também pode estar espelhada, mas quando fiz esta avaliação também tentei ser o mais rígida possível e afastar-me de afinidades pessoais.
Chefia 3	Se fosse uma pessoa a avaliar todos teríamos uniformidade nos critérios, mas como são vários avaliadores cada um avalia o que interessa, porque isto só seria possível contornar com formação para os avaliadores e com critérios muito bem definidos. Sim é um ponto a melhorar essencialmente porque não uniformização de critérios. Todos os erros como sobreavaliar efeito

	de halo, podem acontecer porque em primeiro lugar somos todos humanos e estes fatores são naturais na nossa reação humana por isso têm de ser trabalhados para isso não acontecer. Eu quando avalio penso “eu vou tentar não criar enviesamentos, vou tentar ser justa” e assim de uma forma inconsciente estou a tentar eliminar todos estes fatores. Se estes enviesamentos são evidentes e se têm muito significado? Bem, eu não posso responder por todos, mas naqueles em que eu tive intervenção tentei que fosse o mínimo, mas tenho dúvidas se consegui excluir isto tudo...
--	--

6. No processo de AD os colaboradores têm conhecimento do resultado da sua avaliação? O que a acha?

Colaborador A	Tive conhecimento do resultado da última avaliação. Isto é importante e positivo.
Colaborador B	Antigamente, não. Mas na última, sim. Acho que isso é deplorável “então para que serve preencher a ficha de Avaliação de Desempenho?... Só para ficar no papel?”
Colaborador C	Tive feedback na última avaliação pela minha chefia directa mas depois não tive nenhum elemento da direcção a dizer o que é que isso significava e por exemplo a razão da minha compensação.
Colaborador D	Na última tivemos da parte da nossa chefia intermédia, mas da direcção, não tivemos feedback nenhum. Parece mais uma burocracia e um papel.
Colaborador E	Tive conhecimento apenas por parte da chefia intermédia e não da direcção. Não acho que seja muito positivo. Acho que falta qualquer coisa.
Colaborador F	Tive conhecimento apenas por parte da chefia intermédia e não da direcção.
Colaborador G	Só tive na última avaliação e acho errado.
Colaborador H	Na última tive, antes não e isso é que tem lógica, porque não faz sentido estar a ser pessimamente avaliada e a minha chefia dar uma imagem minha má à direcção e eu não saber onde estou mal e onde preciso melhorar e isso não é bom nem para mim nem para a empresa.
Colaborador I	Nunca tive, e é completamente errado, é um descredito para o processo de avaliação de desempenho.
Chefia 1	Inicialmente não havia conhecimento do resultado, mas a partir de certa altura sim, mas apenas para os subordinados. Todos nós ainda temos o receio de avaliar e de sermos avaliados.
Chefia 2	Eu como chefia intermédia nunca tive conhecimento da avaliação que os colegas fizeram a mim, por isso nunca tive oportunidade de corrigir os meus defeitos porque também não sei o feedback dos meus colegas. Mas na última avaliação foi-me permitido dar o resultado da minha avaliação aos colaboradores, houve uma pequena reunião mas apenas num sentido e acho que não foi nada produtivo.

Chefia 3	Sim, na última avaliação foi dado a conhecer ao colaborador o resultado, mas à chefia nunca foi. Mas esta entrevista com o colaborador não teve nenhum registo, foi basicamente o desenho de um processo de avaliação.
----------	--

7. Considera um aspeto importante da AD?

Colaborador A	Sim. É importante. Tivemos uma reunião e isso fez-me bem, mesmo quando ouvi os aspetos negativos. Porque saí dali a dizer: “Na próxima não me vais dizer isso!! ” Eu tive tempo para argumentar, mas tive de concordar e aceitar os aspetos negativos conforme apontados.
Colaborador B	Acho que é um momento importante. É um momento que o colaborador tem para se defender e dizer de sua justiça. Mas, com alguma privacidade. Porque falar com o responsável cria alguma ansiedade e eu, pessoalmente, não conseguiria à frente dos meus colegas. Esta entrevista deveria ocorrer bilateralmente, em que o meu avaliador me desse a conhecer o resultado da avaliação e eu me pudesse defender.
Colaborador C	Sim, porque é importante transmitir os resultados e o porquê dos mesmos. O feedback deve ser acima de tudo construtivo.
Colaborador D	Sim, para nos sabermos o que está mal e o que está bem.
Colaborador E	Este feedback é importante e positivo. É bom dizerem-nos que melhoras-te neste aspecto... Estás bem a realizar aquilo ou então precisas de mudar isto...
Colaborador F	Sim este feedback é importante para saber o que está bem e o que posso melhorar.
Colaborador G	É muito importante nem que seja de x em x tempo, que nos tenhamos um feedback em relação ao nosso trabalho, porque por vezes vais trabalhando... e ninguém te diz em que caminho estas a evoluir. É importante que nos digam se estamos a fazer bem ou mal e se podemos melhorar. Como não há aumentos por vezes não sabemos de que forma a pessoa que te esta a coordenar ou a direcção vê o teu trabalho.
Colaborador H	É importante, porque é aí que me posso defender de uma coisa que acho menos correto e mostrar o meu ponto de vista. É importante a discussão entre ambas as partes.
Colaborador I	Sim, muito importante para saber o ponto de situação, para saber onde posso evoluir, quais são os objetivos que têm para mim, se estou a atingir o que eles querem...
Chefia 1	O feedback é importante e deveria ajudar a melhorar o comportamento dos avaliados e dos avaliadores, mas era preciso definir objetivos... Algumas coisas carecem de medição, até para ver o ponto de situação daquela pessoa, naquele aspecto.
Chefia 2	É importante, tem que haver...é fundamental que o colaborador saiba o resultado da sua avaliação e que a sua chefia também. Assim como também é importante a possibilidade de discussão de diferentes pontos de vista, mas no sentido bilateral pois só assim se pode crescer e evoluir.

Chefia 3	É importante porque se for uma conversa construtiva ajuda a melhorar os pontos que não são tão favoráveis. E se for uma conversa em que isto seja abordado para ambas as partes, colaboradores e chefia, eu penso que as pessoas só têm a ganhar.
----------	---

8. Que consequências deve ter o processo de AD para o colaborador? O que pensa disso? Que consequências já teve?

Colaborador A	Ajuda-nos a melhorar o nosso desempenho. Pode ser uma forma de progressão na carreira. Ou deveria ser. Mas acho que aqui premeiam as pessoas pela antiguidade. Também surgem prémios, mas eu acho que são pela antiguidade e não pelo seu desempenho. Foi-me dado um prémio que supostamente estaria relacionado com a avaliação, mas não achei que foi isso que aconteceu. Houve e não houve avaliação de desempenho, porque no final as pessoas mais antigas foram as que tiveram prémios mais altos e isso não reflete o esforço no trabalho... Senti-me injustiçada!! Fiquei desanimada e revoltada e mudou um bocadinho a minha maneira de estar no trabalho. Eu faço, eu preocupo-me, eu quero que isto ande para a frente e no fundo não és recompensada em nada! As pessoas que não quiseram saber foram mais recompensadas do que eu...
Colaborador B	Se houvessem coisas esquecidas no ar, que elas fossem esclarecidas. É um momento em que o colaborador pode dizer, o que quer para ele, nem que seja a médio prazo. Por exemplo, eu gostava de ir a esta formação ou para melhorar este aspecto precisava de me integrar em determinado serviço. Já me aconteceu receber um prémio de produtividade como resultado do processo, eu fico sempre muito grata, mas eu não sei o que é que aquilo quer dizer... Se há justiça eu não consigo percebê-la. Por exemplo, 500 euros podem significar muito para mim, mas para a organização, este pode ser atribuído a funcionários com um desempenho razoável. Não existe propriamente uma escala.
Colaborador C	Atribuir formação quando ela é necessária ao colaborador para o desempenho das suas tarefas. Também recebemos um prémio de produtividade, mas acho que isso funciona mais como motivação porque eu não sei a avaliação dos meus colegas, nem os prémios que eles receberam e por isso, acabo por não ter ideia do seu significado com base no meu desempenho.
Colaborador D	É bom receber um prémio. Eu recebi mas no fundo não sei o que aquilo representa.
Colaborador E	Já me disseram que precisava de formação, por exemplo, gestão de conflitos. No entanto, não tive oportunidade de o fazer. Esta formação foi porque tinha dificuldades de relacionamento com os meus colegas. No entanto, as coisas foram melhorando e depois deixei o tempo passar e não me inscrevi na formação. Também já recebi um prémio de produtividade e é sempre bom, dá jeito. É sinal que o nosso trabalho é reconhecido.
Colaborador F	Deveria ter consequências, por exemplo, ver se as pessoas têm necessidade de formação ou então se é preciso apoio de outros colaboradores de outros centros de radioterapia. Eu recebi um prémio de produtividade mas disseram-me que era uma forma de dividir os lucros, por isso, não associo ao

	processo de avaliação de desempenho.
Colaborador G	Já falei da necessidade de realizar uma formação, ela foi-me dada e isso é motivador. Também já me foi dado um premio de produtividade e aumento de ordenado.
Colaborador H	O que nos foi dito é que as avaliações se iriam reflectir no prémio anual. É bom, mas é importante que os diferentes avaliadores dos vários centros interpretem a escala da mesma maneira para que na hajam injustiças.
Colaborador I	Directamente relacionadas com o processo de avaliação de desempenho e com este formulário acho que nunca tive. Contudo acho que o meu desempenho acaba por ser sempre avaliado mas de uma forma muito mais indirecta, ou seja, os patrões acabam por ir sabendo aquilo que eu faço e por isso acabam por me atribuir prémios, formação... Acabam por não se esquecer de nós, mas era importante que fosse a partir deste momento e com o processo de avaliação que nós soubéssemos que para o próximo ano iríamos ter um aumento salarial, ou até nem irias ter algum prémio, mas estavas a ser reconhecida. Não tem que haver sempre um incentivo formativo ou monetário, mas deve haver sempre uma resposta nem que seja "...este ano gostamos do seu desempenho, continue." ou "... deve melhorar neste ponto...", isto para mim já seria um incentivo e um bom resultado disto.
Chefia 1	Em primeiro lugar, deve servir para transmitir as falhas e os erros e proporcionar alternativas que ajude o colaborador a melhorar o desempenho. Por exemplo, formação ou a integrar o colaborador num trabalho diferente. Mas normalmente, não é o que as pessoas esperam. As pessoas dizem, se eu tenho um bom desempenho, então paguem-me mais! Querem uma gratificação. Se todos ganhássemos mais, se calhar, ficávamos mais contentes. As pessoas de uma maneira geral também nunca estão contentes e queixam-se sempre de quase tudo: primeiro ganham pouco, depois quando ganham mais dizem que já não gostam do horário, depois arranja-se outro horário e já não gostam do sítio onde trabalham... depois dos colegas... Para além destes aspetos, isto também deveria servir para treinar as pessoas na organização. Por exemplo, se o colaborador cumpriu bem os objetivos e desempenhou bem as suas funções, se calhar até poderia ser treinado, para uma posição de chefia, por exemplo, para ver qual a sua resposta.
Chefia 2	Eu acho que toda a gente está a espera de uma forma geral de progressão na carreira, pontualmente poderia haver um prémio. Os colaboradores querem saber qual o resultado da sua avaliação, o que é que isto significa, se já atingiram os objetivos e se podem subir um patamar na carreira.
Chefia 3	Eu acho que a formação não deve ser encarada como uma compensação, deve ser um planeamento, porque na nossa área é necessário uma formação continua e o crescimento do colaborador deve ser sustentado e planeado. Para mim a formação é mais o <i>input</i> no processo de Avaliação de Desempenho do que um <i>output</i> . No entanto considero que o colaborador identifique necessidades de formação para alcançar um ou outro objetivo, a formação deve ser atribuída. O processo de avaliação de desempenho quando bem implementado deve ser uma forma de distinguir os colaboradores com base nisso.

	Mas também aqui devemos ter atenção aos objetivos que foram definidos para o colaborador e à situação do colaborador, por exemplo, se a pessoa esteve grávida com a licença de maternidade... não conseguiu atingir os objetivos obviamente que não deve ser penalizada da mesma maneira que um colaborador que não atingiu os resultados porque não quis trabalhar.
--	--

9. Relativamente aos critérios introduzidos no processo de AD considera-os justos? Mudaria alguns deles?

Colaborador A	Os critérios são poucos sensíveis, a escala é pequena. Eu, olhando para a avaliação, não conseguia ver quem era o melhor.
Colaborador B	Existem critérios que deveriam ser alterados. Como o relacionamento pessoal... Isto foi uma tentativa muito básica de implementar uma coisa que podia ser espectacular para toda a gente. Para melhorar o processo deveríamos definir objetivos com a chefia e que estes objetivos englobassem aspetos qualitativos. Porque não conta apenas um doente tratado, mas um doente tratado com qualidade e rigor máximo. Os critérios ou objetivos introduzidos, sendo a MC uma empresa de prestação de serviços deveriam também representar a realidade de cada serviço.
Colaborador C	Acho que tem falhas. Falha muito em não ter objetivos concretos e específicos.
Colaborador D	Introduzir objetivos qualitativos mas também quantitativos. O que importa não é tratar só um doente mas tratar bem um doente.
Colaborador E	Era bom introduzir critérios mais quantificados ou então objetivos.
Colaborador F	Alguns critérios como a assiduidade e a pontualidade acho que são muito vagos e não têm grande importância, para o processo de Avaliação de Desempenho. O que mudaria no processo era definir objetivos.
Colaborador G	Relativamente ao formulário deveriam ser colocados outros parâmetros a avaliar, deveria haver uma espécie de programa de formação com objetivos criados de acordo com o tempo da pessoa na empresa. Existem alguns pontos relativos aos colaboradores que eu considero importantes como a disponibilidade e iniciativa, mas acho que o formulário deveria ser um conjunto de características humanas e um conjunto de características técnicas em que fosse possível avaliar os conhecimentos adquiridos pelo colaborador ao longo do tempo. Acho que é importante e esta parte mantinha, avaliar o chefe e que esta informação passa-se automaticamente para a direcção porque as vezes as coisas estão mal no serviço e a culpa não é dos colaboradores mas da chefia.
Colaborador H	Acho os critérios muito subjectivos. Penso que esta avaliação de desempenho havia de estar mais virada para uma avaliação por objetivos que possivelmente fossem medidos.
Colaborador I	Não existe uma definição clara critérios, o que pode levar a diferentes juízos de valor pelos avaliadores. A inserção no grupo de desempenho parece-me disparatada, porque não acredito que

	haja sempre colaboradores abaixo do nível da água e 25% no nível superior. Tinha que se esclarecer o que é cada um dos critérios e a forma de os avaliar. Deveria haver uma definição de objetivos entre a direção e os colaboradores mas mensuráveis... Eu fazia um novo!
Chefia 1	Relativamente ao primeiro parâmetro, por exemplo assiduidade do colaborador, tenho que avaliar a pessoa de 0 a 6, mas para mim a pessoa ou é assídua e tem 6, ou não é assídua e tem 0. Para que servem os restantes números? Para nada! Os critérios, na sua maioria, não são adequados. É importante saber se a pessoa se integrou bem no grupo de trabalho e se faz bem o seu trabalho. Estes critérios são muito subjectivos e muito simplistas. Faltam definições de objetivos.
Chefia 2	Em relação aos critérios acho-os muito vagos e acho que a ponderação deveria ser diferente porque para mim a disponibilidade deveria ter maior ponderação do que a pontualidade por exemplo. Como chefe dou mais valor à disponibilidade do que à sua pontualidade. Para mim isto é mais importante quando avalio o seu desempenho. Os critérios são muito subjectivos, deveria haver maior objetividade e uniformidade entre os vários avaliadores.
Chefia 3	A maioria dos critérios é importante, mas há aqui alguns que eu tiraria e acrescentava outros com objetivos quantificáveis. Os critérios de assiduidade, pontualidade e espírito de equipa... são necessários, mas deveriam de ter um peso diferente para a média final. Eu retirava o parâmetro de (grupo de inserção de desempenho), porque como este parâmetro tinha de ser preenchido com carácter de obrigatoriedade por vezes era muito injusto porque tinha que colocar pessoas obrigatoriamente nos níveis mais inferiores. Eu acho que no processo de A.D. é preciso mais coisas como “quais são os objetivos que te tinhas proposto cumprir”. É importante haver objetivos individuais e objetivos para a equipa e deveria haver também aqui um espaço para colocar quais os pontos a melhorar e quais são os pontos fortes.

10. Qual a sua opinião sobre a condução do processo da AD? Pode indicar sugestões ou aspetos menos positivos e mais positivos no mesmo?

Colaborador A	A análise não está a ser bem feita. A condução do processo também está mal. Como sugestão todos os colegas deveriam participar na avaliação uns dos outros. Não me importava que ouvissem a minha e até gostava de saber o que os meus colegas acham de mim. São eles que convivem mais connosco no trabalho. Assim, eu acho que era avaliada a parte qualitativa. A avaliação conjunta, para mim, é uma boa solução. Eu quando faço o meu trabalho bem, não fico com medo que alguém o avalie, pois tenho noção daquilo que faço. A auto-avaliação também seria importante, pois podia dizer aquilo que penso do meu desempenho.
Colaborador B	Mal conduzida, a partir do momento em que não há uma discussão daquilo que é esperado de ti, preenches o formulário baseada em quê? Sabe bem vir cá o nosso superior e falar connosco um pouco, mas isso não deveria ser só na altura da avaliação, mas ao longo do ano para que a nossa avaliação fosse mais justa e o nosso avaliador se apercebesse de todo o nosso esforço

	profissional. Deveria haver objetivos definidos e um controlo desses mesmos objetivos. Uma auto-avaliação e a avaliação pelos colegas também poderia ser positivo, pois o diálogo abre muitas portas.
Colaborador C	Não há feedback, logo não é a melhor. É importante definir objetivos (entre colaborador e empresa) mensuráveis para que se um avaliador não goste de nós, esta opinião não influencie o processo em si. Era importante que alguém da direcção viesse ao serviço mais vezes, para ver o que realmente fazemos. A auto-avaliação também era favorável, mas na avaliação pelos colegas, não sei. Só considero positiva se os colegas fossem honestos e justos.
Colaborador D	O processo não está a ser bem conduzido. Como sugestão, um elemento da direcção deveria dar o seu feedback mais vezes e passar pelo serviço com alguma periodicidade que não fosse só na altura da avaliação de desempenho. A auto-avaliação também era importante e acho que a avaliação pelos colegas também, acabava por ser um apanhado de tudo e quanto mais avaliadores melhor porque menos erros aconteciam.
Colaborador E	A condução do processo em si não foi a melhor. Da última vez tive o feedback daquilo que a chefia intermédia disse em relação a mim, mas nunca tive o feedback da avaliação que fiz da minha chefia intermédia. Como sugestão acho que era importante haver reuniões periódicas connosco para ver como estávamos a desempenhar as nossas funções, porque às vezes as coisas já vêm mal de trás. A avaliação por parte dos colegas também era positiva porque, por exemplo, eu até posso ter uma postura diferente quando a minha chefia intermédia está no serviço e no dia-a-dia com os meus colegas não ser assim. A auto-avaliação também acho que seria bom, para que eu pudesse dar a minha opinião sobre o meu desempenho.
Colaborador F	A condução do processo não é a melhor, deveriam ser definidos objetivos e reuniões de controlo para ver o ponto de situação do avaliado em relação aos objetivos. Penso que alguém da direcção deveria vir ao serviço mais vezes até para contornar alguns erros que possa haver pelo avaliador. Deveria haver uma auto-avaliação e uma avaliação realizada pelo avaliador, para que depois se tentasse perceber o porquê de não coincidência entre as duas. A avaliação pelos colegas também poderia ser uma mais-valia mas desde que houvesse o espírito de sermos o mais corretos e honestos com a avaliação e não nos influenciássemos por desagradados com as pessoas.
Colaborador G	O processo de avaliação de desempenho não tem o seguimento que deveria ter, não há um feedback do que foi feito. Acho que se deveria avaliar mais ao nível dos conhecimentos com objetivos bem definidos idealmente á priori e mensuráveis. Acho que deveriam haver objetivos de equipa e objetivos individuais, acho que era importante reunir também com a chefia com alguma regularidade para fazer um ponto de situação em relação ao trabalho desenvolvido... eu sofri na pele o facto de entrar num serviço de radioterapia sem um plano de formação... é importante definir objetivos e haver um plano formação... e isso é uma coisa que não existe. A pessoa vai aprendendo à medida que o trabalho vai surgindo. Existem pessoas que já estão na empresa há tanto tempo e que são responsáveis pelos novos na equipa que acho que não seria assim tão difícil elaborar um plano de formação para técnicos de radioterapia e físicos.
Colaborador	A condução do processo em si não é a melhor pelo simples facto de não haver um feedback

H	<p>construtivo. Esta avaliação deveria estar mais focalizada em objetivos para verificar se cumpri os objetivos, se os excedi, se me esforcei e se estou motivada. Os objetivos haviam de ser definidos conjuntamente entre colaboradores e o avaliador e também me deveria ser dada a oportunidade de os concretizar, por exemplo, no caso de eu querer integrar uma equipa em que fosse realizada novas técnicas de tratamento. Acho que também deveria haver formação para os avaliadores para que a interpretação da escala fosse a mesma. Acho que ambas as partes haviam de ter acesso aos resultados das avaliações ou seja chefias intermédias e colaboradores. Acho que a auto-avaliação também era benéfica, a avaliação pelos colegas também poderia ser interessante desde que não fosse com uma equipa em que as pessoas se odeiam, os colegas deveriam ter uma atitude de imparcialidade.</p>
Colaborador I	<p>Gostava que isto não passa-se de mais um formulário que nós preenchamos, deveria ser também discutido com as chefias com o objetivo de crescimento. Deveria esclarecer-se melhor os critérios e as formas de avaliar, bem como uma definição clara de objetivos mensuráveis. O acompanhamento do colaborador deveria ser frequente para concretizar os seus objetivos. A auto-avaliação também seria positivo, mas a avaliação por parte dos colegas acho que ia complicar ainda mais o processo que ainda tem muito para evoluir, mas penso que talvez fosse positivo numa fase mais posterior.</p>
Chefia 1	<p>Eu considero o processo positivo porque foi o primeiro, pelo menos alguém fez alguma coisa. É sempre positivo cada vez que alguém se esforça para tentar melhorar alguma coisa, mas o processo não é claramente o mais adequado. Como sugestão passaria por, definir objetivos, implementar uma auto-avaliação, mas que depois alguém da direcção utilizasse aquela informação e tirasse as suas elações, porque fazer por fazer e depois ninguém ligar aquilo que se escreve, só leva à desmotivação.</p>
Chefia 2	<p>O processo não está a ser conduzido da melhor forma, mas é positivo pelo menos fazemos alguma coisa. Faltam muitos pontos, por exemplo que quisermos subir na carreira, temos de mostrar trabalho e aqui não dá para ver se a pessoa faz ou se não faz, faltam objetivos... Eu também acho que tudo o que faz melhorar o trabalho do dia-a-dia está muito pouco espelhado, por exemplo, se a pessoa fez um trabalho científico ou este a ler e a fazer procedimentos de trabalho para ajudar a equipa isto deve ser valorizado. Deve haver objetivos tanto para os colaboradores como para a equipa com o apoio da direcção. Os objetivos devem ser diferente s de acordo com a experiência profissional, porque uma coisa é avaliar uma estagiária e outra coisa é avaliar uma pessoa com praticamente a mesma experiência que nós e estamos a avalia-la. Tem que haver reuniões intermédias para verificarmos o ponto de situação e debate-los com os colaboradores.</p>
Chefia 3	<p>Ainda esta muito longe do que deveria ser... as pessoas e eu também encaro isto como uma obrigação, tem que se fazer, é necessário. Ainda não chegamos a fase de se conseguir tirar daqui o que se deve tirar, quer do processo em si quer das consequências que o processo origina. Para que este processo fosse mais produtivo deveriam ser mudados os critérios de avaliação, devia se estabelecer objetivos individuais, dar ferramentas as pessoas para atingirem esses objetivos,</p>

	<p>disponibilizar, identificar qual seria a formação dessa pessoa para o próximo ano porque como já disse atrás a nossa formação deve ser contínua e no final deveria se fazer uma espécie de avaliação de tudo o que se tinha feito e estipulado no ano anterior para ver se se adaptava ao próximo ano. Se todos os anos conseguirmos acrescentar mais alguma coisa positiva ao processo de avaliação de desempenho e sinal de crescimento. Para os avaliadores na minha opinião deveriam sistematicamente e de forma regular ser estabelecidos critérios para que todos falem a mesma linguagem no momento da avaliação, pode ser também necessário dar-se alguma formação porque o processo deve primar por ser o mais isento de enviesamentos.</p> <p>Eu também acho que é importante haver um período de auto-avaliação do colaborador porque ele deve ter um papel ativo no processo e obriga as pessoas a serem mais honestas com o seu próprio trabalho. Deveria também ser introduzida a discussão destes resultados com o colaborador que existiu na última avaliação mas não foi de forma sistematizada nem documentada. É importante verificar o output do processo e em que é que isto se reflete para cada colaborador. A uniformização dos critérios de avaliação também deveria ser implementada. Acho que a avaliação por parte dos colegas não seria um ponto positivo, porque ter um elemento em que os colegas escrevem uns sobre os outros podem acontecer várias reacções como a vingança ou o enaltecer dos colegas... são coisas que com maior facilidade de enviesam. A avaliação do grupo não deve ser directa, deve acontecer ao longo do tempo.</p> <p>Só o facto de existir já é bom, já existe a vontade de perceber quem faz o quê e de ouvir as pessoas por parte da direcção, mas como o processo cresceu muito embrionário ainda tem muito para crescer. A empresa cresceu muito rápido e mais do que se estava a espera e este crescimento não teve acompanhamento ao nível dos recursos humanos necessários. Este crescimento significou maior capacidade de empregabilidade de pessoas, maior capacidade de resposta, maior número de doentes tratado, intervenção directa ao nível do que é a oncologia nacional...se não tivéssemos sido tão proativos na implementação e desenvolvimento dos nossos serviços, muitos doentes com cancro não teriam recebido tratamento de radioterapia.</p>
--	--